

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
(ПУЕТ)**

**М. Є. Рогоза, І. А. Сененко**

**УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМИ, МОДЕЛІ  
ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ**

**МОНОГРАФІЯ**

**ПОЛТАВА  
ПУЕТ  
2013**

**УДК 005.93**  
**ББК 65.290-21**  
**Р59**

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в навчальному процесі вченою радою ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 10 від 28 листопада 2012 р.

**Автори:**

***М. Є. Рогоза, І. А. Сененко***

**Рецензенти:**

***Рамазанов С. К.***, д.е.н., д.т.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики, декан факультету інноваційної економіки і кібернетики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, заслужений діяч науки і техніки України;

***Руденський Р. А.***, д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики Донецького національного університету.

**Рогоза М. Є.**

**Р59** Управління соціально-економічним розвитком підприємств: механізми, моделі формування та організація процесів : монографія / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 99 с.

**ISBN 978-966-184-208-2**

У монографії висвітлено проблеми, концептуальні підходи та особливості дослідження управління соціально-економічним розвитком підприємств у ринкових умовах діяльності. На засадах співпраці підприємств між собою розроблено моделі формування механізму управління ними. Автори запропонували моделі й методичні підходи формування механізмів управління соціально-економічним розвитком підприємства на основі врахування особливостей організації процесів їхньої діяльності з обслуговуючим регіональним центром.

Призначена для керівників і спеціалістів підприємств, організацій, студентів, аспірантів вищих навчальних закладів, широкого кола фахівців з управління процесами діяльності господарюючих суб'єктів.

**УДК 005.93**  
**ББК 65.290-21**

© Рогоза М. Є., 2013

© Сененко І. А., 2013

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі», 2013

ISBN 978-966-184-208-2

# **ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РИНКОВИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>29</b>
<b>РОЗДІЛ 3. МОДЕЛІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>51</b>
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*В умовах інтеграції України у світову економіку підприємства потребують нових підходів до управління, щоб залишатись конкурентоспроможними серед інших суб'єктів господарювання в мінливому середовищі функціонування. Вирішення цього завдання можливо за рахунок гнучкої системи управління, направленої на соціально-економічний розвиток, яка оперативно реагує на зміни зовнішнього середовища й здатна до них адаптуватися. Таку систему управління можливо створити за умови розробки ефективних механізмів управління.*

*Швидкий розвиток бізнесу за останні роки робить географічну експансію пріоритетним напрямом розвитку багатьох підприємств, у тому числі навіть найвіддаленіших від фінансових центрів регіонів. Наприклад, великі зарубіжні і вітчизняні компанії все частіше починають практикувати відкриття власних філій і представництв. За рахунок такої діяльності господарюючі суб'єкти отримують можливість не тільки збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції, але й забезпечують необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності, диверсифікації напрямів діяльності, участі в міжнародному русі товарів, послуг і капіталів. Проте, як бути середнім і малим підприємствам? Вони також прагнуть вижити в жорстких умовах господарювання. У такому випадку необхідно об'єднувати спільні зусилля таких підприємств. Механізм управління їх соціально-економічним розвитком повинен бути направлений на пошук і застосування зручних, вигідних форм співпраці між собою. Лише за таких умов можна досягти динамічного прогресу господарської діяльності.*

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах турбулентності економіки налагодження управління соціально-економічним розвитком підприємств є головною передумовою виживання серед конкурентів. Особливо гостро проблема постає для підприємств у період нарощення обсягів продукції, оскільки необхідно оптимізувати витрати для досягнення запланованих вигод. При такій оптимізації може потерпати соціальна складова підприємства. Кошти на її розвиток часто урізаються.

Досвід ведення бізнесу зарубіжних і вітчизняних підприємств впродовж тривалого часу показав, що організаційні перебудови системи управління, заснованій на жорсткій субординації суб'єктів один одному і (або) вищому керівництву, не забезпечують розрахованого на довготривалу перспективу успіху [37, 38, 103, 124]. За таким принципом побудови механізму управління сковується ініціатива, творчість людини як повноправного, вільного власника засобів виробництва і результатів власної праці. Формуючи управлінську політику підприємство повинно концентрувати свої зусилля не лише на досягненні позитивного економічного результату, а й піклуватися про забезпечення соціальних потреб працівників, суспільства і інтересів держави [46; 125; 160], оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка має взаємовідносини у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У економічній літературі термін потреби (англ. needs) трактується як: 1) необхідність у кому-, чому-небудь, що вимагає задоволення [18, с. 1090]; 2) особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [35, с. 363]; 3) властивість усього живого, яка спонукає його до активності або спричиняє інші реакції завдяки відображенню надлишку, бракування або відсутності чинників (речовини, енергії, інформації), що позитивно чи негативно впливають на життєдіяльності організму, людської особистості, соціальної групи, історичної спільноти, суспільства загалом. Ця об'єктивна необхідність виражає характер і зміст природного та соціального зв'язку суб'єкта з навколишнім середовищем [78, с. 459; 94, с. 245; 180, с. 550]; 4) недос-

татність організму, індивіда, особистості в чомусь, що потрібне для їхнього нормального існування. Незадоволена потреба викликає в організмі людини певну психологічну напруженість, що спадає при повному задоволенні потреби [94, с. 245]. Люди по-різному можуть намагатися реагувати на потреби: задовольняти їх чи не реагувати на них. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і не усвідомлено [177, с. 173].

Потреби як внутрішній стан людини регулюють її поведінку, визначають спрямованість мислення, почуттів, волі. В процесі усвідомлення потреби трансформуються в інтерес до діяльності і як складова механізму активності людини виявляються у здатності та прагненні до реалізації цінностей [39, с. 18].

Безліч визначень потреби зумовлена різними підходами в теоретичних концепціях філософії, психології, соціології, політології, економіки та інших наук, залежно від аспектів дослідження.

Відповідно до завдань застосовуються різні критерії класифікації та типології потреб: за походженням – природні й штучні; за суб'єктом – потреби особисті (індивідуальні), групові, колективні, класові, національні, суспільні; за сферами діяльності – потреби пізнання, праці, відпочинку, спілкування; за функціональною роллю – потреби самозбереження, функціонування, розвитку, домінуючі, сталі й ситуативні; за циклами життєдіяльності суб'єкта – потреби добові, тижневі, місячні, річні, вікові та ін. [78, с. 459].

Класифікуючи потреби за об'єктом сучасні дослідники частіше виокремлюють матеріальні та духовні.

Матеріальні потреби виявляють залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в одязі, житлі, предметах побуту тощо), духовні – залежність від продуктів суспільної свідомості. Різновидом духовних потреб є освітянські, культурні, потреби в профілактиці та охороні здоров'я та ін., які існують у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Людина відчуває потребу поділитися своїми думками та почуттями; потребу читати книжки, журнали, дивитися кінофільми, слухати музику тощо. Духовні потреби нерозривно пов'язані з матеріальними. Для задоволення духовних потреб потрібні матеріальні речі (книжки, газети, папір, фарби тощо), які, у свою чергу, є предметом матеріальних потреб [78, с. 459].

У сучасній науковій літературі потреби поділяють на фізіологічні, соціальні (прагнення до спілкування), економічні, духовні (інтелектуальні), емоційні, етичні, естетичні та ін. Задоволення первинних

життєвих потреб зумовлює перехід на інший рівень – соціальний, який охоплює потреби комунікативні, інформаційні та ін. [78, с. 459].

Потреби соціальні – потреби в усьому, що є продуктом суспільного життя: соціально-економічній та політичній діяльності, духовному збагаченні, інтелектуальному розвитку, задоволенні релігійних, естетичних та інших соціальних почуттів [39, с. 18].

Соціальні потреби можна розглядати у трьох аспектах: 1. Потреби для інших – спілкування, захист слабкого, жертвування собою заради іншого. 2. Потреби для себе – самоствердженні в суспільстві, самореалізації, самоідентифікації; потреби мати своє місце в соціумі; потреби влади. 3. Потреби, які реалізуються разом з іншими, – безпеки, оборони, приборкання агресора, свободи; потреби миру, зміни політичного режиму тощо [78, с. 459].

Умовно систему потреб особи українські дослідники розглядають як ієрархію трьох найзагальніших рівнів: існування (вітальні), функціонування (соціальні), розвитку (потреби самореалізації, самоствердження, творчості). Оскільки людина живе у суспільстві й для якісного життя необхідне забезпечення не лише її вітальних, а й соціальних потреб, такий конгломерат позначається як соціовітальні потреби, які зафіксовані в соціальних правах. Реалізація основних соціовітальних потреб за участю державних структур створює основні засади соціальної політики у межах системи соціального обслуговування населення, органів охорони здоров'я, установ виховання й освіти, житлової, демографічної політики тощо [78, с. 459].

Потреби економічні – ідеальний внутрішній мотив людини, що спонукає її до економічної діяльності з метою забезпечення власного добробуту і добробуту членів сім'ї [39, с. 17]. Вони задовольняються у результаті участі індивіда в суспільному виробництві [180, с. 550].

Потреби формуються під впливом соціально-економічних умов розвитку суспільного виробництва і рівня матеріального добробуту. На потреби впливають звички, що історично склалися, національні особливості, географічні і кліматичні умови. Вони динамічно змінюються разом з динамікою світового господарства. Наприклад, об'єктивно є потреба людського організму в калоріях, вітамінах і мінеральних солях. Але набір продуктів, в яких вони присутні, – це справа смаку і звичок. Аналогічно виявляється потреби у взутті, одязі, житлі і т.д. Потреба виявляється через певну кількість конкретних благ, здатних її задовольнити. У формі попиту відображається в конкретних кількос-

тях товарів певного споживчого призначення [54, с. 355].

Вміле управління соціальною і економічною складовою господарської діяльності підприємства надає можливість максимально розкрити власний потенціал за сучасних складно передбачуваних обставин ведення бізнесу.

Історично менеджмент (від англ. management – управління) як наука почав формуватися у першій половині XX століття з появи таких шкіл, зокрема, як школа наукового менеджменту (Г. Форд, Ф. Тейлор, Ф. Гільбрет), адміністративна школа, або, як її ще називають, класична школа управління (М. Вебер, А. Файоль, Л. Ервік, та ін); школа людських відносин (М. Фоллетт, Ф. Ротлісбергер, Е. Мейо, А. Маслоу та ін.); емпірична школа (Р. Девіс, П. Друкер, Л. Ньюмен, Д. Міллер та ін.), кількісний підхід (Г. Саймон, Д. Марч, Д. Томпсон, Д. Вудворд, Г. Саймон та ін.) [74, с. 10–17; 93, с. 28–36; 147, с. 25].

До сьогодні найпрогресивніші підприємства і компанії застосовують окремі концепції та прийоми, що склалися у межах зазначених шкіл управлінської думки [119, с. 36].

Доцільно відмітити, що наукові школи з управління мають багато спільного у питаннях теорії й практики. У межах одного підприємства можна виявити використання елементів різних наукових підходів. Дані підходи отримали подальший розвиток, набувши у теперішніх обставинах ознак системності [170, с. 59].

Провівши аналіз базових положень цих шкіл [табл. А.1 додатка А, табл. Б.1 додатка Б] визначено, що їх дослідження концентрувалися на вивченні систем і процесів управління.

Лише перші представники класичної теорії управління намагалися розібратися у питаннях організації роботи працівників. Якщо ранні автори зазначали щодо ролі індивідів, то подальший розвиток цієї теорії концентрував увагу менеджерів на контролі й стандартизації поведінки своїх працівників [31, с. 13], що збагатило зміст системи управління відносно організації соціальної складової (соціальної системи) на підприємстві.

Свідченням цього є підхід В. Р. Весніна розглядати систему управління як управляючий елемент соціальної системи, що «здійснює орієнтацію, інтеграцію та контроль функціонування окремих її частин, надходження ресурсів, результатів і т. д., їх корекцію на основі зворотного зв'язку» і тим самим забезпечує її стійкість і життєздатність [19, с. 19].



Сьогодні використовуючи постулати перших шкіл з управління, дослідники Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдінов, Т. И. Сорокін, Т. В. Домокош, О. Северін, В. Байц займаються питаннями формування системи управління на макрорівні (рівні держави), мікрорівні (рівні підприємства), мережі філіалів [116, 167, 131, 4, 161]. Проте склад системи управління зазначені автори чітко не визначають.

Навпаки інші вчені-економісти [21, 132, 166] окреслюють і описують склад системи управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура системи управління та її елементи  
[власна розробка на основі джерел 21, с. 31–36; 132, с. 74; 166, с. 63]

Науковці О. С. Віханський і А. І. Наумов [21] пропонують здійснити поділ системи управління на три підсистеми: структурно-функціональну, інформаційно-поведінкову та систему розвитку. Автори такого поділу акцентують увагу на необхідності управлінської ідеології при використанні методів управління та можливість розвитку системи управління.

Вчені В. Н. Набоков і А. К. Семенов [132] виділяють у системі управління такі підсистеми, як цільову, забезпечуючу, виробничу, збутову та розвитку. Такий поділ концентрує увагу менеджера на організації виробничих процесів та їх розвитку в майбутньому.

Автор роботи Р. А. Фатхутдінов [166] має інший погляд і пропонує розбивати систему управління на чотири підсистеми: цільову, забезпечуючу, функціональну та керуючу. Запропонований поділ є досить цікавим і тим, що автор згрупував функції управління у дві підсистеми: керуючу та функціональну, виокремивши тим самим управлінські функції як базову складову системи управління.

Таким чином у системі управління можна виділити різні складові, проте як свідчить аналіз літературних джерел [55, с. 12–13; 132, с. 73; 161, с. 16; 41, с. 65; 48, с. 97] найпоширенішим залишається підхід до розподілу системи управління на керовану та керуючу підсистеми.

Керуюча підсистема – це частина соціальної складової організації, яка впливає на інші складові; її елементами є індивіди, які працюють в управлінських підрозділах, виконуючи лише функції управління, а також індивіди, які управляють працівниками виробництва, розпоряджаються задіяними у виробництві технічними, економічними ресурсами, працюючи безпосередньо у виробничих й обслуговуючих підрозділах організації [84; 171, с. 16]. Керуюча підсистема виконує функції управління керованою, яка утворюється із задіяних у виробництві та інших сферах діяльності ресурсів організації (людських, матеріальних, фінансових) [171, с. 16; 96, с. 112; 95] і представляє об'єкт управління.

Об'єктом управління є складна система (наприклад, ринкова, валютна, міжнародна, соціально-економічна і т. д.), яка складається з елементів, що знаходяться у постійній взаємодії між собою. Всі процеси функціонування системи проводяться в характерному для даної системи середовищі.

Цікавим є те, що керуюча і керована підсистеми складають структуру системи управління, межі між якими досить умовні. Вони взає-

модіють за допомогою механізму управління, який відповідною мірою належить кожній із них [19, с. 20]. Внаслідок цього система управління реалізується через механізм управління, який на основі управлінських функцій забезпечує діяльність об'єкта управління [19, с. 23].

У дослідженні [52, с. 88] складові системи управління поділяють на методологію, процес, структуру і техніку управління. За таким поділом методологія включає цілі й задачі, закони і принципи, методи, функції, технологію і практику управління. До процесу управління входять система комунікацій, розробка і реалізація управлінських рішень й інформаційне забезпечення. Структура включає функціональну, організаційну структуру, схему організаційних відносин і професіоналізм персоналу. До техніки управління відносять комп'ютерну та організаційну техніку (засоби механізації і автоматизації управлінської і інженерно-технічної праці), офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет) і систему документообігу. За таким підходом не означено взаємодію керуючої і керованої підсистем, що унеможлиблює цілісне дослідження системи управління.

Цінність такого поділу слід відзначити у виділеному М. В. Колокневою [52] елементі системи управління як техніка управління. Дане поняття можна узагальнено окреслити як сукупність технічних засобів збирання, передавання, зберігання, обробки й видачі інформації, пов'язаної з керівництвом (здійсненням управлінських функцій), виробничими, соціальними та іншими процесами [149, с. 665; 96, с. 56]; знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління [157, с. 222].

Техніка управління представляє собою сукупність різних технічних засобів, призначених для оснащення розумової праці, – має сприяти звільненню управлінського персоналу від рутинних трудомістких операцій, прискоренню проходження інформації та в кінцевому рахунку створювати умови для найбільш повного використання інтелектуальних здібностей людини в системі управління.

Техніку управлінської праці можна умовно розподілити на три групи: матеріальні носії інформації; засоби перетворення інформації; засоби оснащення процесів інформаційних перетворень (обладнання, службові та підсобні приміщення, споруди та засоби для створення нормальних умов праці) [157, с. 222; 181, с. 29].

До носіїв інформації можна віднести як безпосередньо доступні людині, так і носії, що використовуються технічними засобами (па-

перові, магнітні, носії, що використовуються на базі лазерної та цифрової техніки тощо).

До засобів перетворення інформації належать засоби механічного та логічного перетворення інформації, а також універсальні комплекси (автоматизована система управління (АСУ), технічні комплекси організаційної техніки, локальні, корпоративні інформаційні мережі тощо).

Техніка управління розвивається за декількома напрямками. По-перше, створюються нові високопродуктивні пристрої та машини, що призначені для автоматизації трудомістких процесів інформаційних перетворень (багатоаспектної вибірки та порівняння даних, фіксації інформації на носіях, передавання та надання необхідних даних і т. д.). По-друге, удосконалюються ті технічні засоби, застосування яких стало традиційним (створення електронно-обчислювальних машин (ЕОМ) високої продуктивності та пам'яті, факсимільної апаратури, відео терміналів та ін.). По-третє, здійснюється агрегування технічних засобів та систем (створення мереж передачі даних, АСУ, розробка та виробництво технічних комплексів засобів оргтехніки та ін.). По-четверте, створюються багатофункціональні машини та системи, що призначені для різних рівнів управління (комплекси ЕОМ і т. ін.) [157, с. 222; 181, с. 29].

Суть використання техніки управління полягає в перетворенні інформації. Обробка інформації в процесі управління здійснюється у кілька етапів. Можливість та ефективність застосування техніки на різних етапах не однакова. На етапах отримання, зберігання і передачі роль інформації допоміжна і носить технічний характер. Логічна обробка інформації, яка необхідна для прийняття рішення, у меншій мірі піддається механізації, але технічна її обробка для цих цілей в принципі може бути повністю автоматизована.

Таким чином техніка управління є сукупність операцій, процесів і процедур управлінської праці, виконуваних формалізовано на основі існуючих правил та інструкцій з використанням засобів оргтехніки і обчислювальної техніки, що сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу управління [164, с. 462].

Якщо систему управління підприємства розглянути як своєрідний механізм управлінських відносин в умовах ринку, то можна в ній виділити такі елементи як [176, с. 127]:

– закони управління, тобто найбільш істотні взаємозв'язки, що повторюються, між елементами системи управління і які забезпечують її цілісність і дієвість;

- функції і методи управління, тобто конкретні форми та прийоми цілеспрямованої дії органів управління на інтереси й умови життєдіяльності учасників колективної праці;
- інформацію, тобто сукупність даних, відомостей про соціальні і виробничі процеси;
- інструментарій і важелі такої дії, як плани, рішення, державні замовлення, норми й нормативи, форми матеріального та морального стимулювання;
- організаційну структуру, тобто – внутрішню будову системи управління, що відображає особливості суспільного розподілу праці і його кооперацію, специфіку виконання конкретних функцій і методів управлінської діяльності;
- технічні засоби збору, обробки, зберігання інформації, які дають змогу істотно підвищити продуктивність та результативність управлінської праці;
- кадри управління, тобто керівники, фахівці.

Таким чином, система управління є складним утворенням, що включає наступні взаємопов'язані елементи: органи (суб'єкти) управління (посади, підрозділи); комунікативні канали; набір методів, технологій, норм, правил, процедур, розпоряджень, повноважень, що визначають поведінку працівників і порядок виконання дій [19, с. 19; 163].

Кожна система управління має своєрідні входи (її елементи, через які інформація із навколишнього середовища надходить до неї) і виходи (елементи, через які інформація та продукт (товари, послуги, фінанси та ін.) підприємства надходять у зовнішнє середовище) [171, с. 16, 18, 52, 212].

Функціонування системи управління здійснюється за певним визначеним механізмом.

Термін «механізм» як наукову категорію виокремив у своїх роботах мислитель і філософ Г. Гегель [91, с. 386; 168, с. 385]. Він механізм називав формою об'єктивності теорії буття. У свою чергу німецький філософ, соціолог, економіст, політичний журналіст Карл Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як взаємодію системи господарської організації й розвитку суспільства [73, с. 633]. У техніці механізм визначається як сукупність штучних, рухомопоеднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших його ланок [148, с. 56]. В еконо-

мічній енциклопедії механізм розкривається як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [41, с. 263].

У різних галузях діяльності людини термін «механізм» має свої особливі ознаки. Він несе суто технічний зміст, а його цінність виявляється в контексті з уточнюючою назвою механізму, що має прикладне призначення [129, с. 246].

Виходячи з такої позиції визначення особливих ознак в економіці та управлінні дає певне уявлення про механізми, які утворюються в соціально-економічних системах, кожний із яких представляє взаємопов'язані підсистеми і об'єднує множину різних елементів [171, с. 203; 94, с. 201; 127, с. 205]. Певне співвідношення суб'єктів управління, пов'язаних між собою комунікаційними каналами, утворює структуру системи, що відображає статику менеджменту, а сукупність методів, технологій і інше – його механізм [19, с. 21].

Дослідження наукових позицій [62, 13, 43, 34, 88, 104, 158, 173] свідчить про різноманітність назв механізмів: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», «механізм управління» і т. д. Вищезазначені категорії, як свідчить аналіз, можуть бути різними за суттю, доповнювати одна одну, або ототожнюватися. Зупинимося на основних визначеннях цих понять різними науковцями.

Науковці С. С. Ніколенко, Г. В. Сасенко, О. О. Папаїка визначають господарський механізм як абстрактну суспільну систему, наповнену сукупністю зв'язків і відносин, що діють у суспільно-економічній системі держави [129, с. 261-262; 88, с. 56]. Разом із тим, зміст господарського механізму розглядається як засіб управління суспільними й економічними процесами суспільства; при цьому автори не формують методів використання даних засобів при управлінні.

На рівні підприємства господарський механізм розглядається як сукупність організаційних форм і методів ведення господарювання, що включають систему планування, економічне стимулювання, структуру апарату управління, стилю його роботи [88, с. 57]. Основу господарського механізму становлять система виробничих відносин, форм власності на засоби виробництва, загальні закономірності виробництва, розподілу, обміну та споживання [44, с. 61]. Такий підхід до визначення господарського механізму спирається на економічні

чинники і лише частково – на управлінські, що не дає підстав для розгляду господарського механізму як механізму, що забезпечує взаємодію складових, – з точки зору їх організації та управління.

Головним елементом господарського механізму більшість авторів [30, с. 26; 88, с. 80; 44, с. 61; 40, с. 403–404; 174, с. 58] виділяють економічний механізм. Такий механізм є сукупністю економічних важелів, стимулів і мір дії на економічні інтереси підприємства для досягнення поставлених цілей, спрямованих на більш повне задоволення суспільних потреб. Також, як зазначається в [175, с. 92], економічний механізм розробляється й реалізується відповідно до вимог економічних законів, які відображають об'єктивно існуючі зв'язки економічних явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу та обігу матеріальних благ і послуг. На жаль, за такого підходу поняття економічного механізму не включає ознаки управління.

Навпаки, науковець І. Н. Герчикова визначає, що специфікою економічного механізму є зосередження в ньому економічних методів управління. При цьому принципи управління змінюються відносно змісту економічного механізму. Під принципами економічного механізму розуміються норми та правила взаємовідносин в процесі діяльності підприємства. Проте – не лише цим обмежується значимість даного механізму, оскільки він направлений на вирішення конкретних проблем взаємодії при реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності в ринкових умовах [29, с. 11; 162, с. 74].

Крім економічного механізму важливим елементом механізму господарювання є організаційний механізм, який включає: правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління; обов'язки, права і відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки; чисельність працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці [70, с. 65].

Грунтуючись на використанні владних відносин, організаційний механізм охоплює організацію структури керуючої системи та організацію процесу функціонування системи, якою управляють [88, с. 65].

В економічній літературі виділяють у системі управління різні варіанти механізмів і їх взаємодії. Так, науковці І. Заблодська, В. Мак-

симова, А. Шегди організаційний механізм розглядають у взаємозв'язку з економічним механізмом. Елементи цих механізмів взаємодоповнюють один одного. Економічна частина завжди містить елементи організаційних дій, які постійно опосередковують процес формування й вибору інструментарію і не можуть бути відокремлені від економічної частини механізму. Таким чином, економічний механізм впливає на формування й функціонування організаційного механізму [43, с. 39; 176, с. 128].

Наприклад, Й. С. Завадський виділяє економічний механізм, як складову господарського механізму, до якого також входять організаційно-правовий механізм та сукупність соціально-психологічних методів [44, с. 27].

Таким чином, поки що відсутня єдина концепція щодо взаємодії, ролі та місця категорій «господарський механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм». Господарський механізм охоплює всю систему економічних відносин. Економічний механізм розкриває лише економічну сторону в управлінні [141, с. 747].

В еволюції різних підходів в управлінні поступово починає відокремлюватися й формуватися термін «механізм управління». Він тісно пов'язаний із системою управління, яка складається із сукупності всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що повинні забезпечувати задане функціонування підприємств, організацій та їх подальший розвиток [73, с. 12; 88, с. 288].

Питанням визначення поняття механізму управління займалися такі вчені, як М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба, А. В. Ластенко, Е. М. Зайцева, В. А. Ткаченко, С. І. Чимшит, В. Р. Веснін, М. М. Мартиненко та ін. [74, 30, 60, 158, 19]. Нажаль не існує єдиної думки відносно трактовки цього поняття, що робить теорію механізму управління більш складною у вивченні.

У вітчизняній літературі, що стосується проблеми управління, містяться окремі підходи до визначення терміну «механізм управління». Авторами [147, с. 29] цей термін трактується як внутрішня організація, сукупність станів і процесів, із яких складається управління, як явище соціального життя, або як внутрішня організація системи управління [31, с. 232], або як процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності [175, с. 49] та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки [12, с. 19].



Науковці [171, с. 212] у своїй роботі використовуючи системний підхід визначають механізм управління як систему, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії, функціонування всіх підсистем організації.

При розробці та дослідженні механізму управління, його слід розглядати, зазначає М. І. Круглов, як складову (найбільш активну) частину системи управління, що забезпечує дію на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту [58, с. 111].

Важливим доповненням до визначення механізму управління є результати дослідження А. А. Модина [83, с. 273], який розглядає механізм управління на рівні взаємозв'язків між підрозділами підприємства, і здійснює координацію їх роботи та організацію обміну інформацією для організації виробничо-господарської діяльності.

Саме поняття «механізм управління» виникло в період соціалізму і його уособлювали з господарським механізмом [91]. На макрорівні поняття господарського механізму ототожнювалося з механізмом управління економікою [175]. Виходячи з визначення науковця С. В. Мочерного, – це система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини і узгодження її інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства [39, с. 269]. Такий широкий спектр поглядів та позицій різних авторів на механізм управління формує певні загальні його ознаки, – проте не дає детального опису.

Цю проблему частково прагнув вирішити в наукових роботах Є. М. Коротков, який поняття механізму управління розглядав із позиції впливу управлінців на працівників. За його дослідженнями, механізм управління формується на основі взаємодії та поєднання різних важелів дії, до яких відноситься інтереси, цінності, установки, мотиви, побоювання працівника, стимули та соціально-психологічні норми щодо персоналу [56, с. 90–94]. Нажаль такий підхід до формування механізму управління розкриває лише взаємодію керівника і підлеглого, а взаємодія керівника і соціально-економічної системи такої, як підприємство, не береться до уваги, що не відображає управлінський процес у повній мірі.

У роботі М. І. Круглова [58, с. 113] механізм управління розглядається як складна категорія, що складається з таких компонентів: цілей

управління; кількісного аналога цілей – критеріїв управління; факторів управління – елементів об’єкта управління та їх зв’язків, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей; методів впливу на дані фактори управління; ресурсів управління – матеріальних і фінансових; соціального й організаційного потенціалу, при використанні якого реалізуються обрані методи управління і забезпечується досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити, що механізм управління не повинен обмежуватися лише даними складовими. З огляду на це, варто врахувати ширше розуміння механізму управління М. М. Мартиненком, який розділяє його на процес управління, засоби реалізації цілі та рівні управління [74, с. 165–166], але при цьому не враховуються умови його функціонування.

На основі проведених досліджень визначено, що механізм управління повинен забезпечувати ефективне виконання чотирьох завдань: досягати цілі й завдання об’єкта, забезпечувати оптимальну діяльність та соціально-економічну ефективність об’єкта, враховувати зміни середовища діяльності (рис. 1.2).



Рис.1.2. Структурно-логічна модель механізму управління об’єктом господарювання [власна розробка]

Таким чином, механізм управління забезпечує реалізацію цілей та завдань об’єкта управління через узгодження своїх інтересів із середовищем функціонування та враховує певні обмеження (критерії), особливості [141, с. 747].

Запропоновано механізм управління розглядати як динамічний елемент системи управління, який є засобом по забезпеченню виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей й завдань об’єк-

та, оптимальної діяльності та соціально-економічної ефективності на основі врахування особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування.

В економіці механізм управління розглядається також відносно підприємств та організацій [86, с. 140].

Усі виробничо-господарські організації є елементами загального господарського механізму країни. Їх діяльність передбачає наявність вхідних і вихідних чинників, які динамічно пов'язують систему управління кожної організації із зовнішнім середовищем. Такими чинниками є функції організацій та їх господарські зв'язки з господарюючими суб'єктами всіх галузей національної економіки.

Механізм управління окремих організацій функціонує у межах загальних економічних і соціальних процесів у національній економіці, і є водночас потужним чинником їх активізації [171, с. 204–205]. Метою функціонування механізму управління є забезпечення взаємоузгодженої життєдіяльності економічної, соціальної та технологічної підсистем організації у стратегічному та в оперативному періодах [171, с. 213].

Взаємодія цих елементів і блоків зумовлюється зовнішніми і внутрішніми чинниками. Фактори, що характеризують управління на рівні підприємства, є внутрішніми, а зовнішніми факторами є такі, коли йдеться про механізм взаємодії з іншими підприємствами та організаціями [58, с. 111–112].

Зовнішніми вхідними чинниками функціонування механізму управління організації є система ринкових регуляторів, система державного регулювання економічних відносин, зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами та власні цілі організації [171, с. 213].

Система ринкових регуляторів (ціни, конкуренція, попит і пропозиція на товари і фінансові ресурси) у загальному комплексі чинників має вирішальне значення. Їх вплив на швидкість, інтенсивність та злагодженість функціонування елементів і блоків механізму управління безсумнівний, – як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях.

Система державного регулювання економічних відносин також є одним із важливих зовнішніх чинників функціонування механізму управління, оскільки заходами державного регулювання активізується підприємницька діяльність у пріоритетних галузях і секторах економіки. Зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами виявляють себе

як двосторонні процеси залучення суб'єктами господарювання капіталів, сировини, людських ресурсів, інформації тощо.

На систему управління впливають також чинники внутрішнього середовища – трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші ресурси виробництва. Власні цілі організації (економічні, соціальні, технічні та ін.), узгоджені з іншими зовнішніми чинниками, є відчутною рушійною силою менеджменту.

Внутрішнім чинником, який зумовлює рух керованої системи, є методи та інструменти менеджменту. Методи менеджменту – це способи цілеспрямованого впливу на окремих працівників та їх групи, що функціонують у складі організації. Інструментами менеджменту є стратегічне та оперативне управління.

Оскільки, відповідно до сучасних вимог, система управління повинна постійно адаптуватися як до зовнішніх, так і внутрішніх умов, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги, що є передумовою її подальшого розвитку [102, с. 61], то при формуванні механізму управління необхідно враховувати внутрішні й зовнішні чинники середовища, в якому здійснюється управлінська діяльність.

При формуванні механізму управління необхідно також враховувати ту роль, яку відіграє об'єкт управління в ринкових умовах. Однак, як відмічено у [171, с. 212], склад і взаємозв'язки елементів механізму потребують конкретизації відповідно до предметної сфери діяльності кожного суб'єкта господарювання, тобто відповідно до конкретної організації, необхідно уточнювати сутність основних виробничих операцій [141, с. 747].

В умовах ринкової економіки радикально змінюється соціальна природа і цілі розвитку економіки, що приводить до виникнення якісно нового механізму управління. Ринкові відносини, виражаючи найбільш істотні, стійкі, причинно обумовлені зв'язки й відносини між явищами та процесами економічного життя суспільства, визначають зміст процесів управління, регулювання виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Забезпечення ефективного управління підприємствами визначається ступенем взаємодії свідомої управлінської діяльності із законами ринкової економіки [140, с. 99].

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх (стосовно конкретного підприємства, організації) факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств, організацій відповідної галузі.

Водночас конкурентне середовище є елементом економічного життя. Воно є динамічним за темпами, глибиною та масштабністю змін на конкретних ринках [165, 6, 63, 4, 98].

Важливо відмітити, що конкурентне середовище, як зазначено науковцями [24, с. 138; 165, с. 39], складається з реальних і потенційних конкурентів підприємства, які своїми діями здатні впливати на становище підприємства на ринку. При цьому конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але, в першу чергу, – відносинами між ними [165, с. 39].

Всі підприємства, що діють на ринку, в процесі взаємодії прямо або опосередковано чинять вплив на діяльність один одного [131, с. 12]. Тут виявляється подвійність відносин «підприємство – конкурентне середовище»: з одного боку, підприємство, що діє на ринку, сприяє формуванню та зміні характеру середовища, з іншого – на функціонування підприємства робить вплив зовнішнє середовище, складовою частиною якого є конкурентне середовище підприємства [165, с. 64].

Управління підприємством – з огляду конкурентного середовища – є процес пристосування цілей, способів і засобів їхнього досягнення до вимог свого оточення та створення такого потенціалу, що здатен забезпечити ефективне її функціонування [158, с. 414].

Як свідчить світовий досвід, формування ринкових відносин висуває на передній план проблему припинення спаду і переходу до економічного зростання, передусім, за рахунок розвитку матеріального виробництва. Без її вирішення створення такої найважливішої умови існування ринкової економіки, як конкурентне середовище, неможливе, оскільки остання припускає наявність конкуренції між виробниками продукції.

Оскільки сучасні підприємства можуть бути одночасно виробниками, і великими споживачами матеріальних благ, створюючи вплив на попит та інші кон'юктуроутворюючі чинники, то їх роль в економічному житті суспільства не може зводитися виключно до матеріального виробництва.

Таким чином, економіка підприємств найтіснішим чином пов'язана з макроекономічними процесами, причому вказаний взаємозв'язок носить двосторонній характер. З одного боку, макроекономічні процеси формують те навколишнє середовище, в якому функціонують су-

б'єкти господарської діяльності, з іншого, – ефективна робота підприємств і організацій впливає на зміни макроекономічних умов розвитку національної економіки [165, с. 45].

Формування ринкових відносин по-іншому ставить проблему успішної роботи підприємств, висуваючи на передній план ефективність функціонування суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі. Тому забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств виступає не самоціллю, а засобом зміцнення позицій національної економіки і вирішення соціальних проблем держави [53, с. 6; 81, с. 240].

Конкурентоспроможність підприємств належить до мікроекономічних категорій. Підвищення її рівня є відображенням інтересів, перш за все, самих суб'єктів господарської діяльності. В той же час будь-яке підприємство чи організація функціонує в певному зовнішньому середовищі, тому дослідження вказаної категорії у відриві від макроекономічних процесів видається неправомірним.

Діалектика конкурентоспроможності суб'єктів господарювання полягає в тому, що саме в ній виявляються як єдність, так і суперечність економічних інтересів підприємств (організацій) і держави [53, с. 6]. Сучасний розвиток конкурентного середовища може суттєво впливати на результати діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації [32, 37]. З метою зменшення такого впливу необхідно проводити політику адаптації до ринкових умов, що побудована на основі формування соціально-економічного механізму управління [117, 130]. Даний механізм управління повинен враховувати перспективи діяльності підприємств і визначенні пріоритетні дії щодо існуючих, потенційних конкурентів [35, с. 339].

При побудові ефективного соціально-економічного механізму управління підприємствами, як зазначено у роботі [90, с. 156], необхідно враховувати чотири основні характеристики середовища, до яких відносять:

1. Взаємозв'язок чинників – це сила, з якою зміна одного чинника впливає на інший.

2. Складність – кількість чинників, на які підприємство (організація) повинно реагувати та рівень варіативності кожного з них. Кожне підприємство (організація) здійснює свою діяльність у різних зовнішніх умовах. На одне підприємство (організацію) впливає весь набір чинників зовнішнього середовища, а на інше – лише їх певна частина.

3. Рухливість – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства (організації). Багато дослідників вказують на наростаючу швидкість змін, які відбуваються середовищі функціонування суб'єктів господарювання. Рухливість середовища викликає нестабільність умов діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Нестабільність визначається трьома характеристиками: ступенем звичності, темпами (швидкістю) зміни і передбачуваністю майбутнього.

Звичність подій характеризує умови зміни чинників зовнішнього середовища. Вони можуть бути звичними для суб'єкта господарювання, змінюватися в межах виробленого ним досвіду, несподіваними, однак такими, що мають аналоги в колишній його діяльності, або зовсім новими.

Темпи змін характеризують можливості підприємств виробляти реакцію на впливи чинників зовнішнього середовища. Їх вимірюють трьома оцінками: повільніше, ніж реакція підприємства; порівняно з реакцією підприємства (організації); швидше, ніж реакція підприємства.

Передбачуваність майбутнього визначає характер зміни чинників зовнішнього середовища щодо підприємства. При цьому підприємство може мати середовище, передбачуване за аналогією з минулим; передбачуване шляхом екстраполяції; може мати передбачувані серйозні проблеми і нові можливості; часткову передбачуваність за слабкими сигналами (ранніми і неточними ознаками настання важливих подій); непередбачені зміни.

Зауважимо, що рухливість середовища – явище загальне. Однак його значення залежить не лише від конкретного підприємства (організації), його галузевої сфери діяльності та використовуваної технології, а й від виду діяльності конкретних підрозділів підприємства (організації) [79].

4. Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, яку має підприємство, організація (або особа) про конкретний чинник, а також функцією впевненості у достовірності цієї інформації [74, с. 412–414; 99, с. 53].

Невизначеність зовнішнього середовища, як зазначають дослідники [158, с. 412–414; 102, с. 60], характеризується сильними і слабкими сигналами. Сильними сигналами є очевидна і конкретна інформація, виявлена в ході спостереження за чинниками зовнішнього середовища, на підставі якої підприємство, організація в змозі дати оцінку значущості цих чинників і вжити відповідних заходів. Слабкі сигнали представлені малими обсягами інформації, що характеризує появу пе-

редчасних і неточних (є сумніви в точності інформації) ознак зміни певних чинників зовнішнього середовища.

Таким чином, управління підприємствами – складний динамічний процес [66, с. 6], під впливом середовища в об'єкті управління з часом змінюються параметри й характеристики його стану. При формуванні соціально-економічного механізму управління підприємствам необхідно враховувати ці зміни, а, головне, прогнозувати їх. Вирішення цього завдання можливе через побудову відповідних моделей.

Модель являє собою формалізований опис керованого економічного об'єкта (процесу), що включає заздалегідь задані, відомі параметри, показники і шукані невідомі величини, що характеризують разом стан об'єкта, його функціонування, об'єднані між собою зв'язками у вигляді математичних залежностей, співвідношень, формул. Відзначимо, що до економіко-математичних моделей прийнято відносити не лише чистий математичний опис об'єктів і процесів, але й логічні зв'язки у вигляді, наприклад, матриць, графів, структурних схем, алгоритмів управління [75].

Алгоритм управління (англ. control algorithm) – точно визначений, відпрацьований порядок підготовки і прийняття управлінських рішень, формування планів, обміну інформацією в процесі управління [94, с. 10; 78, с. 17].

Алгоритм управління представляє собою сукупність послідовних кроків, що ведуть до бажаного результату [150, с. 29] із розв'язання сукупності поставлених задач менеджером [39, с. 36].

Алгоритм управління (алгоритм керування) – одне з основних понять кібернетики (науки про управління, зв'язок та переробку інформації). У інформатиці для опису алгоритму використовуються мови програмування. У проектуванні систем управління персоналом прикладом побудови алгоритму управління може служити розробка органограм (оперограм) функціонування окремих підсистем або роботи функціональних одиниць, які відображають послідовність виконання відповідних управлінських процедур і взаємодії посадових осіб і підрозділів кадрової служби [164, с. 10].

Алгоритм управління в широкому сенсі, інтерпретується як алгоритм виконання деякої складної операції, як алгоритм регулювання певних параметрів об'єкта управління або як алгоритм поведінки певної системи в навколишньому середовищі. Формально можна визначити його як схему розкладання в часі деякої складної операції керування на більш прості, які відіграють роль базисних в даному ал-



горитмічному розкладанні. Він відображає порядок вироблення рішень від початку проекту до його завершення.

В алгоритмі управління простежується логіка процесу перетворення вихідних даних і кінцевий результат проекту. Ретельне відпрацювання алгоритму управління – необхідний етап проектування будь-якої автоматизованої системи управління.

Завдання розробки програмного забезпечення автоматизованих систем управління технологічних процесів, як правило, складається з двох послідовних етапів:

- реалізація інформаційних функцій системи;
- реалізація алгоритмів керування.

Інформаційна підсистема відповідає за формування та підтримку достовірної інформаційної бази, що використовується в подальшому для розв’язання задач управління і за людино-машинний інтерфейс, що включає в себе динамічні інтерактивні відеокадри, тренди, звітні форми, повідомлення для оператора. Інформаційна підсистема повинна забезпечувати просте створення, конфігурацію і реконфігурацію вищеперелічених компонент для конкретної задачі автоматизації, як на етапі створення, так і на етапах експлуатації, модернізації, комплексування з іншими системами. Алгоритми управління будуються на базі прийнятої моделі об’єкта, стратегії управління і використовують дані інформаційної підсистеми для вироблення управляючих впливів.

Основні властивості алгоритму управління [184]:

1. Скінченність (алгоритм має завжди завершуватись після виконання скінченної кількості кроків).
2. Дискретність (процес, що визначається алгоритмом, можна розчленувати (розділити) на окремі елементарні етапи (кроки), кожен з яких називається кроком алгоритмічного процесу чи алгоритму).
3. Визначеність (кожен крок алгоритму має бути точно визначений. Дії, які необхідно здійснити, повинні бути чітко та недвозначно визначені для кожного можливого випадку).
4. Вхідні дані (алгоритм має деяку кількість (можливо, нульову) вхідних даних, тобто, величин, заданих до початку його роботи або значення яких визначаються під час роботи алгоритму).
5. Вихідні дані (алгоритм має одне або декілька вихідних даних, тобто, величин, що мають досить визначений зв’язок з вхідними даними).
6. Ефективність (алгоритм вважають ефективним, якщо всі його оператори досить прості для того, аби їх можна було точно виконати

за скінченний проміжок часу за допомогою олівця та аркушу паперу).

Існує кілька методів запису алгоритмів, вибір яких залежить від виконавця та того, хто його задає. Перший спосіб – це словесний опис алгоритму. Наприклад, алгоритм прийняття управлінського рішення можна описати наступним чином: 1. Постановка проблеми. 2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. 3. Виявити джерело і сутність обмежень, та намітити можливі альтернативи. 4. Прийняття рішення. 5. Реалізація рішення. 6. Контроль за виконанням рішення [80].

Другий спосіб – це подача алгоритму у вигляді таблиць, формул, схем, малюнків тощо. Третій спосіб – запис алгоритмів за допомогою блок-схеми. Цей метод був запропонований в інформатиці для наочності представлення алгоритму за допомогою набору спеціальних блоків (рис. 1.3).

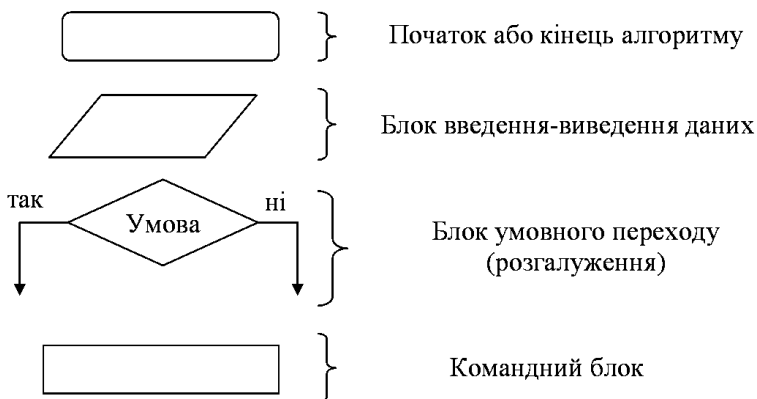


Рис. 1.3. Спеціальні графічні символи для побудови алгоритму управління у вигляді блок-схеми [133]

Четвертий спосіб – навчальні алгоритмічні мови (псевдокоди). Ці мови мають жорстко визначений синтаксис і вже максимально наближені до машинної мови (мови програмування). Але створені вони з навчальною метою, тому мають зрозумілий для людей вигляд. П'ятий спосіб максимально наближений до комп'ютера – це мови програмування. Справа в тому, що найчастіше в практиці виконавцем створеного людиною алгоритму являється машина і тому він повинен бути написаний мовою, зрозумілою для комп'ютера, тобто мовою програмування.

Природно, що модель не здатна втілити і відобразити всі властивості модельованого об'єкта (процесу), така задача й не ставиться перед моделюванням. Модель здатна бути лише аналогом модельованої системи, що відображає основні, істотні властивості досліджуваної керованої системи, які найбільш важливі з позицій управління.

Важливим є те, що завдяки моделюванню суб'єкт управління або аналітики, готуючи й обґрунтовуючи управлінські рішення, здатні в ході аналізу мати справу не з реальним об'єктом управління, а з його аналогом у вигляді моделі. Це значно розширює можливості пошуку кращих способів управління, не порушуючи функціонування реального об'єкта управління в період прийняття управлінських рішень, тобто дозволяє уникнути експериментів із реальним об'єктом, замінюючи їх експериментами, що проводяться на моделях, за допомогою моделей [155, с. 218]. Як свідчить аналіз наукових праць розробкам моделей динаміки розвитку економічних процесів приурочені роботи [155, 57, 82, 47], управління складними системами на основі диференціальної геометрії, алгебри та групи Лі [67], системи рейтингового управління [22, с. 188–212]. Проте автори розроблених моделей вирішують конкретні завдання в умовах, що обмежуються заданими параметрами. В той же час застосувати такі моделі до підприємств не можливо, оскільки не враховано специфіки їх діяльності та оточення. Тому необхідно дослідити і визначити найважливіші зв'язки у середовищі діяльності підприємств, які забезпечуватиме соціально-економічний механізм управління, за допомогою моделювання.

Таким чином, в центрі сучасних поглядів на менеджмент знаходиться проблема гнучкості й адаптивності підприємств і організацій (форми розвитку підприємства і організації, що дозволяє зберігати її функції шляхом гнучкого пристосування до нових умов) до постійних змін зовнішнього середовища, які нерідко диктують їм стратегію і тактику [142, с. 37; 178, с. 64].

За цих умов, основне завдання управлінської діяльності підприємств зводиться до того, щоб погоджувати суб'єктивну діяльність людей по управлінню з вимогами ринку і визначуваними ним прогресивними тенденціями, які необхідно досліджувати щоб мати змогу правильно оцінити реальну обстановку і напрями розвитку за умов конкуренції.

Оскільки адаптація підприємств і організації до змін зовнішнього

середовища і об'єктивних вимог до господарювання характеризується гнучкістю, то перетворенням піддаються основні структури, процеси, методи. Вони змінюються тим швидше, чим вищі темпи зміни техніки, технологій, умов розвитку бізнесу. Тому підприємства і організації споживчої кооперації, як невід'ємні складові ринку, повинні орієнтуватися на зміни та формувати свій соціально-економічний механізм управління, який направлений на забезпечення виконання управлінських функцій щодо організації економічної діяльності стосовно задоволення соціальних й економічних потреб пайовиків та працівників, з урахуванням специфіки взаємодії та впливу суб'єктів ринку [137, с. 53; 118, с. 275].

Враховуючи результати аналізу досліджень, пропонується розглядати механізм управління як такий, що забезпечує дієвість управлінських функцій не лише на рівні підприємства, а і в його конкурентному середовищі, використовуючи засоби та взаємозв'язки і взаємозалежності між складовими системи управління.

Даний підхід до механізму управління дає відповідь на те, якими засобами необхідно користуватися при управлінні й за якими правилами взаємодіють елементи системи управління при здійсненні управлінських функцій.

Крім того, такий підхід дає можливість відносно управлінських функцій формувати відповідні механізми управління: організаційний механізм (організаційна функція), економічний механізм (функція планування і контролю), соціальний механізм (функція мотивації) і т. п.

## **РОЗДІЛ 2**

# **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РИНКОВИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ**

В умовах постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, ускладнення причинно-наслідкових зв'язків і стосунків, небезпеки виникнення та збільшення негативних процесів у соціально-економічних системах набуває вирішального значення один із універсальних інструментів управлінської діяльності – моніторинг.

Практика управління на більшості підприємств зіткнулася з серйозною проблемою оцінки та аналізу його результатів. У зв'язку з швидкою зміною соціально-економічних умов діяльності підприємству необхідно проводити в режимі постійного спостереження, отримувати інформацію, здійснювати її обробку, що характеризується не лише констатацією фактів, але й попередженням можливих диспропорцій і проблем розвитку. Така інформаційно-аналітична система виявлення динамічних процесів називається моніторингом.

Моніторинг можна визначити як технологію спостереження й аналізу змін об'єкта управління, що характеризується постійністю, регулярністю здійснення протягом усього управлінського циклу [156, с. 56].

Моніторинг характеризується гнучкими оперативними зв'язками з процесом управління, глибоким науковим опрацюванням показників, їх сигнальним характером і прогностичною спрямованістю; високою науковою кваліфікацією керівників-аналітиків [156, с. 56; 68, с. 378].

Основні цілі моніторингу:

- прийнятність і координація соціально-економічного розвитку;
- налагодження ефективних зворотних зв'язків у системі менеджменту підприємств і організацій споживчої кооперації та корегування управлінських рішень;
- ринково-орієнтована оцінка потенціалу і потенційних можливостей підприємств і організацій споживчої кооперації;
- випереджаюче конструювання ефективного механізму управління в системі, спрямованого на її адаптацію до умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюється;
- впровадження сучасних, у тім числі й наукоємних технологій господарювання і управлінської діяльності;

– створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, спрямованого на формування атмосфери творчого підприємництва, командної роботи.

З урахуванням аналізу соціально-економічної діяльності підприємств необхідно проводити такі напрями дослідження, як: внутрішньо системний розвиток (визначення динаміки змін соціально-економічної діяльності підприємства); розвиток господарської діяльності підприємства у конкурентному середовищі (оцінка їх конкурентоспроможності); дослідження механізму управління соціальним і економічним розвитком підприємств у ринкових умовах, які дають системне уявлення про стан і перспективи розвитку господарської діяльності.

Сьогодні економіка України знаходиться на етапі інтеграції у світове господарство. Це для підприємств і організацій дає певні додаткові перспективи і можливості у майбутньому. Тому поступове освоєння нових ринків збуту, закупки, налагодження управління даними процесами надасть передумови впевненого розвитку.

Для виявлення ефективності діяльності підприємств і організацій, їх механізму управління за ринкових умов доцільно провести оцінку конкурентоспроможності зазначених суб'єктів господарювання. Такий аналіз надасть можливість визначити перспективні напрямки формування конкурентоспроможності підприємств і організацій в галузях їх діяльності.

Для цього доцільно використовувати методiku комплексної інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств і організацій [53, с. 180–194]. Перевагою даної методики порівняно з іншим є те, що вона передбачає врахування впливу як внутрішніх факторів (суб'єктивну оцінку), так і зовнішніх (об'єктивну оцінку) на конкурентну позицію підприємств і організацій.

Для дослідження обираються найхарактерніші однотипні об'єкти – підприємства і підприємства-конкуренти (юридичні особи). Вони повинні функціонувати на ринку однорідної продукції і конкурувати між собою.

Методика складається з ряду етапів. Перший етап методики комплексної оцінки передбачає формування переліку спільних для всіх досліджуваних об'єктів показників, за допомогою яких можна оцінити ці елементи, запобігаючи при цьому прямого чи непрямого дублювання характеристик.

Характеристики підприємства повинні включати максимальну кіль-

кість показників соціального і економічного розвитку. Показники можна поділити на групи, визначити їх середнє значення за досліджуваний період. Такий підхід надає можливість з'ясувати темпи нарощування потенціалу господарської діяльності підприємств та підприємств-конкурентів у спільних для них галузях. Визначенні натуральні значення показників стануть вихідними даними для оцінки конкурентоспроможності.

Наступним етапом дослідження є визначення прийнятних для нас безрозмірних значень. Розрахунок проводиться з позиції важливості для підприємства того чи іншого показника порівняно з іншими однотипними характеристиками.

Третім етапом є проведення оцінки функціональної значимості показників для підприємств. Для досягнення цього доцільно використовувати метод визначення рівня впорядкованості за формулою [53, с. 188]:

$$E_j = -\frac{1}{\ln N} \sum_{i=1}^n (F_{ij} \ln F_{ij}), \quad (2.1)$$

де  $E_j$  – рівень впорядкованості;

$N$  – кількість підприємств і організацій, що досліджуються;

$F_{ij}$  – дольовий вклад підприємств, організацій в окремий показник;

$i$  – кількість підприємств і організацій,  $i = 1 \dots n$ ;

$j$  – кількість характеристик  $j = 1 \dots m$ .

На основі дольового вкладу кожної із характеристик визначаємо внутрішню значимість та її приведену величину. Функціональна значимість кожного показника розраховується за формулою:

$$d_j = 1 - E_j; \quad (2.2)$$

$$\overline{d_j} = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j}, [53, \text{с. 188}] \quad (2.3)$$

де  $\overline{d_j}$  – внутрішня (функціональна) значимість кожного показника.

Для визначення суб'єктивної значимості необхідно побудувати матрицю попарних порівнянь (табл. 2.1). Дана матриця складається із

стовпців і рядків, які представленні досліджуваними показниками. Елементи матриці отримуються у результаті попарного порівняння одного показника з іншим. Визначення важливості того чи іншого показника отримано в результаті оцінки експертів за бальною системою.

Таблиця 2.1

### Матриця попарних переваг для підприємств

Значення показників	Значення показників			
1	1	2	...	j
2	...	...	...	...
...	...	...	...	...
j	...	...	...	...

Визначення зовнішньої значимості для підприємства проводиться за рахунок діленням суми кожного рядка на суму цих сум матриці.

Для одночасного врахування двох значимостей (зовнішньої і внутрішньої) рекомендується знаходити показник узагальненої значимості та її приведену величину. Комплексний показник значимості кожної із досліджуваних показників підприємств визначається діленням добутку зовнішньої і внутрішньої значимості на їх суму.

Завершальним етапом дослідження конкурентоспроможності є проведення загальної інтегральної кількісної оцінки діяльності *i*-го підприємства за формулою [53, с. 191]:

$$O_{компл}^{(i)} = \sum_{j=1}^m \overline{K_j} X_{ij} , \quad (2.4)$$

де  $\overline{K_j}$  – комплексний показник значимості кожної із досліджуваних показників підприємств і організацій;  
 $X_{ij}$  – прийнятне для підприємства безрозмірне значення показника.

Чим більше значення інтегрального показника тим вищий рівень конкурентоспроможності.

Також використовуючи дану методику для детальнішого аналізу можна провести оцінку конкурентоспроможності підприємства відносно найкращого та середнього значення показників.

Визначивши свою конкурентоспроможність підприємство повинно провести оцінку позитивних і негативних тенденцій соціально-еконо-



мічного розвитку, виявити в яких позиціях воно поступається підприємствам-лідерам.

Наступним етапом дослідження повинна стати оцінка існуючого механізму управління підприємства, оскільки від правильної організації управлінської роботи залежить успіх суб'єкта господарювання. Для цього необхідно проаналізувати існуючий механізм управління за допомогою побудови його структурно-логічної моделі.

Для ілюстрації такого підходу обрано підприємства і організації споживчої кооперації.

Споживча кооперація України – це добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності [92, с. 219]. Первинною її ланкою є споживче товариство – самостійна, демократична організація громадян, які на основі добровільності членства і взаємодопомоги за місцем проживання або роботи об'єднуються для спільного господарювання з метою поліпшення свого економічного і соціального стану [1, с. 3].

Важливим є те, що сукупність товариств та їх спілок утворюють соціально-економічну систему споживчої кооперації [112, 108, 45, 106]. Вони об'єднуються для здійснення загальних зусиль із координування діяльності, забезпечення захисту їх прав представляти загальні інтереси у державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях. Споживча кооперація є осередком захисту і реалізації інтересів своїх учасників, консолідації зусиль у забезпеченні роботи всіх своїх структур. Згідно із Законом України про «Споживчу кооперацію» [1], споживче товариство визнається юридичною особою.

Управління споживчою кооперацією базується на основних принципах управління, що були прийняті XXXI Конгресом Міжнародного кооперативного альянсу (МКА) [56, с. 464–466] і закріплені у Законі України «Про споживчу кооперацію» [1] та статутах [110, 109, 111].

Серед основних принципів діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації можна виділити наступні:

- принцип добровільності і відкритого членства: кожен, хто хоче вступити в кооператив, отримувати послуги від кооперативу і готовий дотримуватися статуту й правил внутрішнього його розпорядку, може бути в нього прийнятий;

- принцип винятковості: кооператив надає послуги лише своїм членам; діяльність із третіми особами прийнятна лише як доповнення до основної діяльності кооперативу;

- принцип зобов'язань із боку членів: члени пов'язані з кооперативом зобов'язаннями по участі в господарській діяльності останнього,

тобто реалізації продукції або закупівлі матеріально-технічних ресурсів через кооператив, використанні його послуг і так далі;

- принцип внесення членами пайового внеску пропорційно їх участі в господарській діяльності кооперативу (тобто пропорційно об'єму продукції, реалізованої через кооператив, або об'єму послуг і матеріально-технічних ресурсів, отриманих від кооперативу);

- принцип кооперативних виплат: щорічно економічний результат діяльності кооперативу, який не є прибутком, розподіляється між членами здебільшого як кооперативні виплати пропорційно участі в господарській діяльності кооперативу. Тільки обмежена сума виплачується відповідно до розміру пайових внесків; це не дивіденди, це – нарахування на пай;

- принцип демократичного управління: кожен член, незалежно від розміру його паю, має право голосу на загальних зборах [92, с. 33; 101, с. 10–19].

Крім того, заслуговує на увагу принцип навчання членів кооперативів. Він не має прямої дії на економічні показники кооперативу, але має безпосереднє відношення до кооперативних традицій [2, с. 32; 109, с. 7].

Варто зазначити, що розглянуті принципи є основою при формуванні механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації, який, як показали результати дослідження, має два напрями діяльності: соціальний і економічний.

Соціальне значення кооперації обумовлено тим, що вона забезпечує соціальну підтримку та соціальний захист широких верств населення, насамперед соціально недостатньо захищених [25, 27]. Йдеться про мільйони людей із низькими доходами, які тільки у співтоваристві і в колективних діях можуть досягти трудової зайнятості, соціального обслуговування та гарантій соціального захисту [2, с. 21].

Особливим є те, що кооперація дає змогу органічно поєднувати особисті, колективні й суспільні інтереси. Цим самим вона є і залишається надалі тією соціальною інституцією, яка поєднує ліберальні ідеали з ідеалами соціальної справедливості та соціального захисту населення [2, с. 22].

Соціальна місія споживчої кооперації полягає у забезпеченні підприємств і організацій споживчої кооперації якісними товарами, побутовими, соціальними і культурними послугами, у наданні їм змоги уникати експлуатації торговельними посередниками, економити, і таким чином ширше задовольняти свої споживчі потреби, а також у захисті клієнтів від порушень прав споживачів [144, с. 75–77; 85, с. 6; 5, с. 19].

Цікавим є те, що підприємство й організація споживчої кооперації

виступає також у ролі культурного осередку громади, проводить кооперативну пропаганду та підготовку кадрів для кооперації.

Необхідно відмітити важливість того, що кооперативні товариства і спілки формуються на засадах самофінансування, самозабезпечення й самоуправління [2, с. 20].

Економічну роль кооперації слід розглядати передусім із позиції ефективності кооперативів як форми господарювання. Вони функціонують у будь-якій сфері економічної діяльності і вільні у виборі виробничого профілю, форми організації, системи управління. В основі їх діяльності лежить ринковий механізм, який дозволяє найповніше використовувати потенціал кооперації праці, можливості мобілізації коштів широких верств населення і перетворення їх у продуктивний капітал, посилити ефективність вертикальної інтеграції та комбінування шляхом організації багатопрофільного господарства. Кооперація широко використовує малі форми господарювання, активно підтримує дрібні й середні підприємства, тим самим займаючи важливе місце в економічній системі країни [2, с. 20].

Економічною основою споживчих товариств та їх спілок є майно, що належить їм на правах власності. Майно підприємства, організації складається з неподільної (громадської) та подільної (розпайованої) часток; воно утворюється за рахунок: внесків членів споживчого товариства, доходів (прибутків), одержуваних від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг, а також іншої діяльності та надходжень, не заборонених чинним законодавством України [111, с. 8]. Споживчі товариства та їх спілки можуть створювати для здійснення своїх статутних завдань підприємства й організації. Вони – власники, клієнти та керівники свого підприємства (спілки), наділені відповідними правами та обов'язками [115, 113, 107, 114]. Права й обов'язки членів споживчої кооперації юридично закріплені у статутах цих підприємств та спілок [105].

Варто зазначити, що діяльність підприємств споживчої кооперації (спілок) та економічна участь у них їх членів має здійснюватись із врахуванням взаємних інтересів. Для стимулювання активної економічної участі членів в діяльності товариства (спілки) використовуються виключно економічні методи, зокрема матеріальні зиски членів ставляться у пряму залежність від їхньої економічної активності (рис. 1.3).

Особливістю функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації є те, що їх працівниками можуть бути як пайовики, так і наймані працівники, які своєю діяльністю створюють прибуток [121, с. 11]. Згідно із законом України «Про споживчу кооперацію», при-

буток розподіляється за результатами господарської діяльності між членами споживчого товариства відповідно до їх пайового внеску [2, 28, 92, 1].

Законодавчо передбачено, що пайовики мають право на перевагу у придбанні товарів і одержанні послуг у магазинах та інших підприємствах споживчої кооперації за собівартістю (рис. 2.1).

Такий підхід має певний негативний вплив на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації, оскільки прибуток розподіляється між пайовиками впродовж року, що зменшує накопичення коштів, задіяних в обігу. Для усунення даної проблеми необхідно створити такий механізм управління, який зміг би її вирішити [121, с. 11].

Механізми управлінської діяльності в споживчій кооперації України формуються на чотирьох рівнях: сільське (селищне, міське) споживче товариство, підприємство споживчої кооперації; районна спілка споживчих товариств (райспоживспілка); облспоживспілка та Кримспоживспілка; Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка).

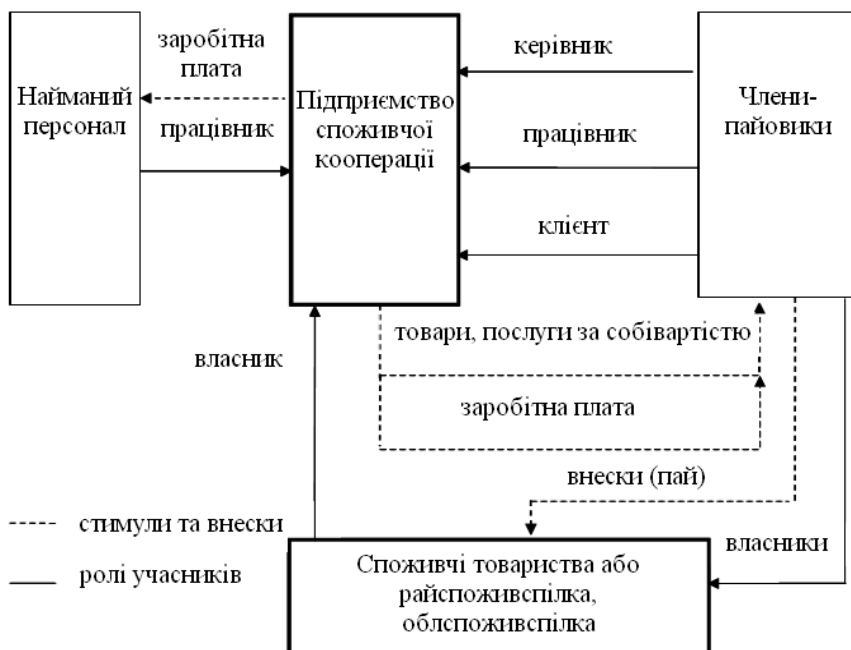


Рис. 2.1. Модель формування економічних відносин у споживчій кооперації [власна розробка]

Особливість функціонування такої кооперації полягає в наступному. До складу райспоживспілки можуть входити не тільки підприємства споживчої кооперації, а й інші кооперативні, державні та громадські організації, господарські товариства. Вона визнається юридичною особою й може здійснювати господарську та іншу, не заборонену чинним законодавством, діяльність для її державної реєстрації. Райспоживспілка на добровільній основі може входити до обласної спілки споживчих товариств, а також на договірних засадах входити у державні, кооперативні, громадські та інші об'єднання «спілки» зі збереженням своєї повної господарської самостійності. Районна спілка споживчих товариств може делегувати обласній споживчій спілці додатково до функцій, передбачених її Статутом, частину своїх повноважень та виконання окремих функцій. Конкретні умови делегування повноважень і функцій визнаються договором між райспоживспілкою та відповідною обласною споживспілкою.

Підприємства споживчої кооперації та районні спілки споживчих товариств можуть на добровільних засадах об'єднуватися в обласну спілку та мають право виходу з неї. Обласна спілка споживчих товариств заснована на добровільних засадах споживчими товариствами та районними спілками споживчих товариств. До її складу можуть входити й інші кооперативні, державні, колективні, громадські організації (їх підприємства, об'єднання) і товариства [20, с. 276].

Обласна спілка споживчих товариств є юридичною особою і здійснює господарську та іншу, не заборонену чинним законодавством, діяльність з дня її державної реєстрації й на добровільній основі може входити до Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки), інших кооперативних, а також державних, колективних та громадських об'єднань, спілок, рад тощо зі збереженням своєї повної господарської самостійності і прав юридичної особи [20, с. 276].

Обласна спілка споживчих товариств може делегувати Укоопспілці додатково до функцій, передбачених її Статутом, частину своїх повноважень та виконання окремих функцій, делегованих її членами. Конкретні умови делегування повноважень і функцій визначаються договором між споживспілкою та Укоопспілкою [20, с. 276–277].

Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка) об'єднує на добровільній основі Кримську споживчу спілку та обласні спілки споживчих товариств. До її складу можуть входити й інші кооперативні, а також державні та громадські організації, господарські товариства [20, с. 288].

Укоопспілка визнається юридичною особою й може здійснювати господарську та іншу, не заборонену чинним законодавством, діяльність із дня її державної реєстрації [20, с. 288].

Укоопспілка на добровільній основі може входити у державні, кооперативні та громадські об'єднання, спілки і ради зі збереженням своєї господарської самостійності й прав юридичної особи [20, с. 288].

Укоопспілка представляє і захищає інтереси споживчих товариств, спілок, їх членів та населення, що нею обслуговується, у відповідних державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях [19, с. 266–267, 276–277, 288].

Такий підхід до формування споживчої кооперації не враховує в повній мірі особливостей економічного, технологічного, соціального стану кожної території (району, області), на якій знаходяться підприємства споживчої кооперації та їх спілки [140, с. 98]. Така структура споживчої кооперації потребує при формуванні методології розробки механізму управління, групування її елементів та виділення рівнів середовища функціонування.

Також необхідно враховувати поставлені цілі та завдання на кожному рівні управління, характерними ознаками яких є [19, с. 267, 277, 288]:

- 1) сприяння розвитку споживчої кооперації;
- 2) виконання делегованих їм споживчими товариствами та їхніми спілками повноважень і функцій;
- 3) координація діяльності та об'єднання зусиль споживчих товариств і своїх членів;
- 4) розвиток власної господарської діяльності для найбільш повного задоволення потреб пайовиків і населення в товарах народного споживання та послугах, для забезпечення потреб підприємств і організацій споживчої кооперації області в товарах масового споживання і матеріально-технічних засобах, сировині та різноманітних послугах.

Слід окреслити важливі функції споживчих спілок:

- координують діяльність членів товариств чи спілок у господарській та соціальній сферах; надають своїм членам відповідні консультації та підтримку;
- здійснюють гуртові закупівлі товарів споживання та інших необхідних членам виробів і сировини;
- ведуть власне виробництво споживчих товарів та переробку сільськогосподарської продукції, лікарських рослин тощо для задоволення потреб своїх членів;
- зберігають придбані та вироблені товари і забезпечують їх доставку членам;

- нагромаджують вільні кошти членів і надають їм необхідні кредити;
- визначають стандарти товарів і послуг, збирають та аналізують статистику діяльності кооперативів – членів спілки – і складають для них на основі отриманих даних плани та плани-прогнози;
- контролюють якість товарів і послуг та правильність обліку результатів діяльності членів;
- організують визначену статутом соціальну працю, пропаганду кооперативної ідеології, забезпечення фахової підготовки та перепідготовки кооперативних кадрів;
- забезпечують юридичний захист і консультування членів;
- представляють інтереси членів у державних, громадських та міжнародних структурах, а також у кооперативних об'єднаннях вищого рівня, міжнародних кооперативних організаціях;
- сприяють організації нових споживчих товариств, спілок, надають їм матеріальну допомогу та необхідні консультації [92, с. 219–231].

Соціальна природа споживчої кооперації обумовлює наявність у ній самоуправління й контролю, її господарська структура породжує необхідність в органах професійного управління, тобто кооперативного менеджменту [145, 50]. Механізм соціального партнерства, його особливості та відтворення соціального капіталу означені в наукових роботах Г. П. Скляра [143, 146, 145]. Єдність і взаємодія громадського й професійного самоуправління в споживчій кооперації пронизує її, починаючи зі споживчого товариства до Укоопспілки [72, с. 79–78; 169, с. 228–235, 239–244].

Самоуправління по суті являє собою єдність самостійності і відповідальності у вирішенні проблем управління. Це самоуправління нерідко ототожнюється тільки з самостійністю, що є недостатнім. Насправді перехід кооперативних організацій України до ринкових умов господарювання супроводжувався наданням їм, по суті, повної господарської самостійності, яка не була підкріплена підвищенням відповідальності органів управління за результат їх діяльності [137, с. 50].

Важливим є те, що в системі кооперативного самоуправління громадське управління забезпечує соціальну направленість споживчої кооперації, яка реалізується у формі розроблення соціально-економічних орієнтирів її розвитку. Професійне управління забезпечує ефективність діяльності споживчої кооперації. В єдності громадського і професійного управління першість належить громадському управлінню, яке реалізується в двох формах – самоуправління членів споживчих товариств і їх спілок, самоуправління робітників і їх колективів.

Застосовуючи комплексний підхід до механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації, його можна подати у загальному вигляді наступним чином [137, с. 50] (рис. 2.2).

Громадське та професійне управління формується за двома напрямками: горизонтальному – концентрується на успішній взаємодії елементів системи, вертикальному – на основі делегування певних повноважень та звітуванні про свою діяльність [142, с. 37].

Кооперативне самоуправління ділять на професійне і громадське самоуправління відповідно до функцій, що ними виконуються, та оплатою праці. Професійне управління, котре вимагає спеціальних знань із планування, організації, мотивації, контролю, прийнятті рішень й інших, здійснюється, як правило, найманими менеджерами на платній основі. Громадське самоуправління – це функція членів споживчої кооперації та її робітників. Воно здійснюється виборними органами громадського управління (зборами представників споживчих товариств і робітників, з'їздами, радами і т. д.) на безоплатній основі. Громадське самоуправління здійснює переважно законодавчі функції, а професійне – виконавчі функції [137, с. 50–51].



Рис. 2.2. Узагальнена модель механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації [власна розробка]



Різноманітність завдань громадського і професійного управління ускладнює взаємодію підприємств споживчої кооперації та їх спілок й унеможливлює виконання всіх завдань у таких умовах [140, с. 63].

Складність формування універсального механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації полягає ще і в широкому спектрі можливих видів діяльності. Згідно із законом України «Про споживчу кооперацію», – споживчі товариства та їх спілки (виходячи з статутних вимог) мають право: створювати (реорганізовувати, ліквідовувати) для здійснення своїх статутних завдань будь-які підприємства, установи, організації, біржі, комерційні банки, фінансово-розрахункові центри, страхові товариства та інші об'єкти, діяльність яких не суперечить законам України [1, с. 6].

В Україні споживча кооперація розвиває понад 25 видів господарської діяльності у таких галузях, як торгівля, заготівля, виробництво, транспорт, будівництво та послуги. Господарську діяльність споживча кооперація здійснює через розгалужену мережу торговельних, заготівельних і виробничих підприємств.

Основною господарською функцією споживчого кооперативу є роздрібна й гуртова торгівля товарами. Інші функції, які виконує споживчий кооператив (заготівельна, виробнича, фінансово-кредитна), – допоміжні [92, с. 230–231]. Проте, як зазначають науковці [6; 7; 100; 65] інші види господарської діяльності поступово починають посилювати розвиток. Таким чином, для ефективної їх діяльності значимості набуває менеджмент у торгівлі [8, 152], а також маркетинг [71].

Необхідно зауважити, що багатогалузевий характер діяльності споживчої кооперації ускладнює функціонування механізму управління, чутливого до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, оскільки постійно необхідно узгоджувати інтереси різногалузевих (різноманітних) підприємств і організацій у мінливому середовищі.

Заслуговує на увагу найважливіший принцип побудови механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на основі комплексного підходу. Оскільки всі ланки механізму управління органічно поєднані, вони розглядаються як єдине ціле. Комплексний підхід найбільш повно реалізується в програмно-цільовому методі. Цільова програма передбачає розробку системи заходів, направлених на досягнення поставлених цілей, визначення організаційних форм управління та їх реалізацію, створення системи економічних важелів і стимулів. Для підприємства й організації споживчої кооперації цільовою програмою є щорічно корегована Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.) [154].

Використання комплексного підходу до механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації дає змогу визначати його як сукупність організаційних структур, методів управління, правових норм і процесів, що забезпечують реалізацію поставлених цілей.

Таким чином, при розробці методології формування механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації необхідно враховувати організаційну правову форму, багатоцільовий характер діяльності (досягнення на різних рівнях своїх цілей), функціонування на основі громадського та професійного управління, багатогалузевий характер діяльності, комплексність процесу управління і виробництва та дослідити особливості діяльності підприємств, організацій системи споживчої кооперації у ринкових умовах.

Провівши дослідження діяльності на підприємствах і організаціях задіяних у основних галузях господарювання визначено узагальнену структурно-логічну модель діючого соціально-економічного механізму управління (рис. 2.3).



Рис 2.3. Узагальнена структурно-логічна модель діючого соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації [власна розробка]

Оцінивши даний механізм управління встановлено, що економічні можливості підприємств, організацій забезпечуються через формування співпраці з постачальниками матеріалів, сировини, товарів та налагодженням збутової діяльності, що здійснюється власними силами. Цим соціально-економічним механізмом управління також передбачено взаємодію із спілками споживчих товариств; розподіл результатів діяльності за напрямками: соціального, економічного розвитку.

Виокремивши із соціально-економічного механізму управління соціальну і економічну складові, досліджено результати їх впливу на діяльність підприємств та організацій. З'ясовано, що соціальна складова даного механізму управління формується виходячи із основних принципів кооперування й особливостей взаємозв'язку з спілками (споживчі товариства чи їх спілки виступають власниками підприємств) і направлена на задоволення в першу чергу потреб членів-пайовиків, а потім працівників (рис. 2.4).

На жаль, як показують результати дослідження, не всі підприємства і організації споживчої кооперації мають змогу забезпечити такий економічний ефект, котрий давав би змогу збільшувати виплати на соціальні заходи, матеріальне стимулювання.

Забезпечення ефективності соціальної складової соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями досягається також створенням робочого клімату, сприятливої психологічної атмосфери в колективах. Виконання поставлених цілей і задач підприємства (організації) реалізується за рахунок проведення для працівників зборів, нарад, на яких аналізуються результати діяльності, обговорюються стратегічні напрямки розвитку тощо. Для покращення матеріального добробуту і морального заохочення передбачено мотиваційний механізм управління у виді виплати винагороди (додаткової заробітної плати). Залучення членів-пайовиків до розробки цілей розвитку підприємства (організації), прийняття рішень проводиться через участь їх у з'їздах, конференціях, зборах спілок споживчих товариств. Для підвищення соціально-економічної активності здійснюється виплата основної заробітної плати працівникам, надається можливість членам-пайовикам придбати продукцію за собівартістю, товари за пільговими цінами, отримати виплату на пай).

Досліджуючи окремо економічну складову соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації визначено, що ціна реалізації продукції, товарів (послуг)

формується виходячи із впливу пропозиції постачальників і конкурентів у відповідних галузях господарювання.

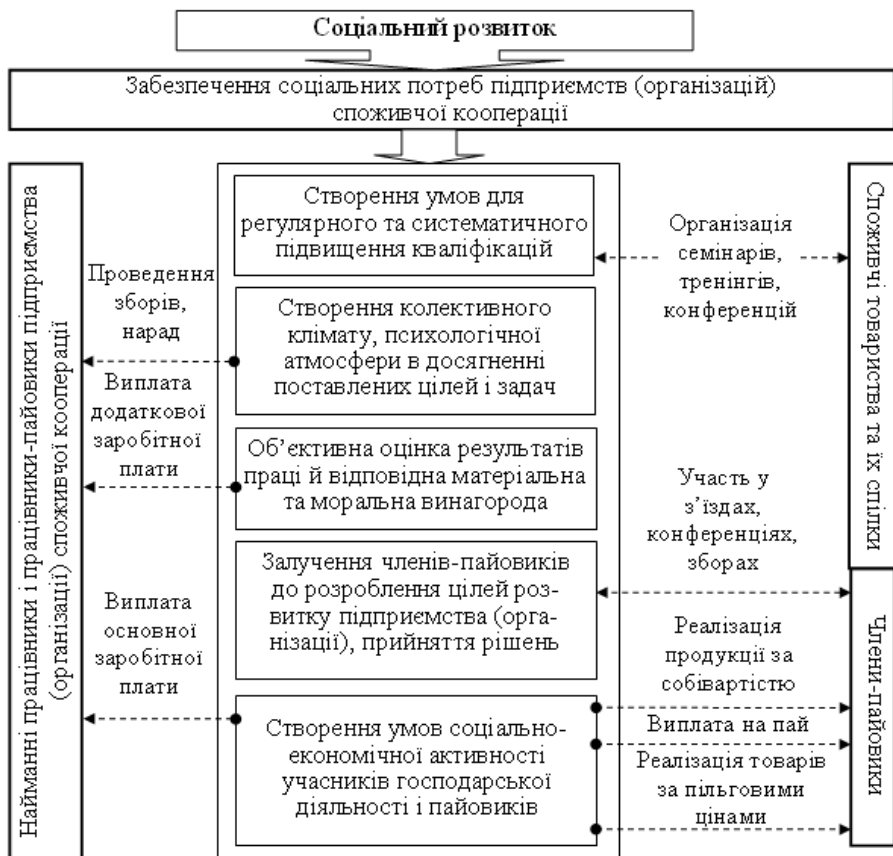


Рис. 2.4. Структурно-логічна модель існуючого соціального механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації [власна розробка]

Підприємства і організації, що займаються наданням послуг і торгівлею мають економічний механізм управління, який, виходячи із запропонованої постачальниками вартості товарів на ринку, направлений оптимізувати обсяги їх закупки, що будуть реалізовані за ціною нижчою чи ненабагато вищою ніж у конкурента. В результаті успішної діяльності отримані кошти від господарювання розподіляються на економічний та соціальний розвиток (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структурно-логічна модель існуючого економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації у торгівлі, наданні послуг  
[власна розробка]

Економічний механізм управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації у виробничій діяльності передбачає формування собівартості продукції, на яку впливає ціна аналогічних виробів конкурентів. У свою чергу виходячи із вартості сировини, матеріалів визначається і узгоджується структура витрат на одиницю продукції. В результаті визначення оптимальної собівартості продукції для підприємства формується ціна реалізації (рис. 2.6).

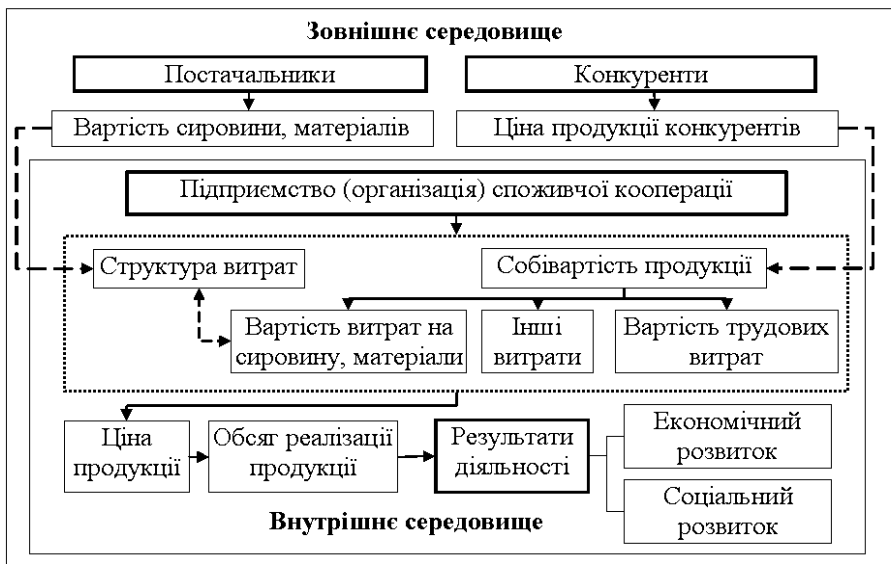


Рис. 2.6. Структурно-логічна модель існуючого економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації у виробничій діяльності [власна розробка]

Таким чином, у сучасних умовах механізм управління підприємством можна представити у вигляді наступної структурно-логічної моделі (рис. 2.7).

Як видно з рис. 2.7, незалежно від галузі і виду господарювання підприємство може здійснювати власними силами як реалізацію товарів чи продукції, так і закупку товарів, матеріалів, сировини.

Таким чином, побудова структурно-логічної моделі механізму управління підприємством надає можливість визначити основні процеси і взаємозв'язки задіяні у діяльності суб'єкта господарювання.

Для дослідження результатів управлінської діяльності щодо соціально-економічного розвитку при існуючому механізмі управління підприємством запропоновано використовувати метод «дерева рішень».

«Дерево рішень» (decision tree) – схематичне зображення складного процесу прийняття рішення стосовно будь-якої задачі [80, с. 642, 177,

с. 264]; графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища [49, с. 119; 51, с. 360].



Рис. 2.7. Структурно-логічна модель механізму управління підприємством [власна розробка]

«Дерево рішень» є популярний метод науки управління для вибору найкращого напрямку дій з кількох варіантів [164, с. 96].

Вперше «дерева рішень» були запропоновані П. Ховилендом (P. Noveland) і Е. Хантом (E. Hunt) в кінці 50-х років XX століття. Рання і найпопулярніша робота Ханта у співавторстві з Меріном (Marin J.) та Стоуном (Stone P.), в якій розкрита суть «дерева рішень» – «Експерименти в індукції» («Experiments in Induction») – була написана у 1966 році [97].

«Дерево рішень» відноситься до методів теорії ймовірності, що визначають раціональність рішень в умовах невизначеності та ризику [74, с. 385; 36, с. 89; 78, с. 301]. Методи теорії ймовірності широко застосовуються для адаптивного пошуку стратегії розвитку [177, с. 264].

Методом «дерево рішень» можна користуватись у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на наступні рішення [87, с. 362], тобто коли є низка рішень, які потрібно ухвалювати послідовно [31, с. 583; 36, с. 360]; є розумно обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору; те, що може статися, з повною впевненістю невідоме; результати простого рішення залежать від того, яку саме обрано альтернативу та які події насправді мають місце [74, с. 386].

Формування «дерева рішень» включає вибір головної мети та її декомпозицію до рівня робочих заходів, з вирішення яких можна починати роботу по досягненню поставленої мети. Кількісна оцінка елементів «дерева рішень» з використанням коефіцієнтів значущості (вагомості) дозволяє раціонально розподілити ресурси, що виділяються для досягнення заданої мети [164, с. 96].

Метод «дерево рішень» доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних галузях [153, с. 161–178].

«Дерево рішень» будується у чотири етапи [153, с. 161–178]:

1. Складається хронологічний перелік рішень і невизначених обставин. Визначають усі можливі альтернативи (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, напрямки інвестування) та можливі події (ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати, наприклад, рівень інфляції).

2. Конструюється «дерево», на якому показані вузлові моменти – прийняття рішення (зображується на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій) і можливості (звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій) та «гілки дерева» (вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи) (рис. 2.8).



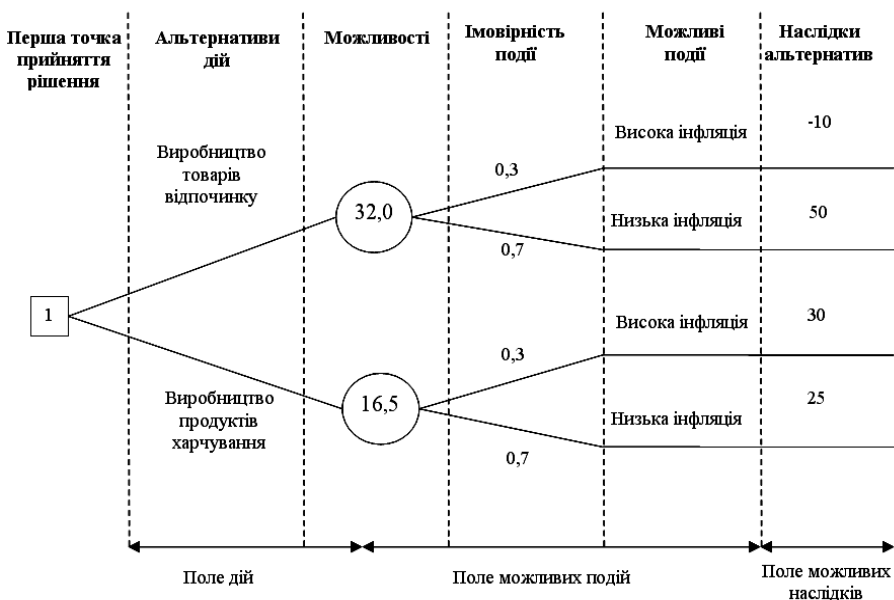


Рис. 2.8. Приклад «дерева рішень» для вирішення питання інвестування коштів підприємства

3. Витрати, віддача і можливості розподіляються по відповідним «гілкам».

4. Розраховують очікувану грошову віддачу для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певної події і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

На «дереві рішень» виділяють три поля, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі (рис. 2.8):

1) поле дій (поле можливих альтернатив). Тут перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

2) поле можливих подій (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені ймовірності виникнення цих ситуацій;

3) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів). Тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації.

Керівник, використовуючи «дерево рішень», може розглянути різні напрями діяльності, співвіднести з ними фінансові результати, внести необхідні корективи відповідно до запропонованої ним ймовірності, а потім порівняти альтернативи і вибрати найефективніший спосіб дій [87, с. 362; 74, с. 386; 177, с. 264; 61, с. 39–40]. Побудувавши «дерево рішень» менеджер може бачити очікувані результати кожного із можливих варіантів прийняття рішення [177, с. 266; 212].

При врахуванні великої кількості рішень обсяг «дерева рішень» значно зростає, але навіть у цьому випадку можуть бути враховані не всі значення надійних величин, а тільки очікувані. Це передбачає нейтральне ставлення до ризику особи, яка приймає рішення. Деяких недоліків цього методу можна позбавитися сенситивним методом «дерева рішень». Варіювання вхідних величин у межах цього методу передбачає багато обчислень, а отже використання ЕОМ [78, с. 301–302].

За результатами проведених досліджень аналітик на підприємстві повинен скласти план соціально-економічного розвитку через формування дієвого, який відповідає ринковим умовам, механізму управління підприємством враховуючи всі недоліки і позитивні тенденції господарювання. Даний механізм управління підприємствами повинен орієнтуватися на виконання чотирьох напрямів: досягнення цілей і завдань підприємства; забезпечення оптимальної господарської діяльності підприємства; забезпечення соціально-економічної ефективності підприємства; реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища господарювання підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **МОДЕЛІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Світова практика господарювання показує, що підприємство для забезпечення економічних та соціальних потреб може здійснювати свою діяльність власними силами або через співпрацю з іншими підприємствами чи організаціями. За таких умов на сучасних суб'єктах господарювання механізм управління за допомогою комплексу методів, засобів, принципів, важелів господарювання повинен бути направлений на забезпечення відповідного рівня організації всієї діяльності підприємств через встановлення партнерських взаємовідносин з іншими організаціями, постачальниками і посередниками, формування ефективного обліку, аналізу і забезпечення ефективного функціонування за мінливих умов функціонування [22, с. 91–93; 23, с. 127; 24, с.18].

Тому для вітчизняних підприємств для успішної реалізації цієї мети запропоновано нову форму ефективної співпраці через обслуговуючі регіональні центри. Головним завданням таких центрів є виконання делегованих їм повноважень відносно управління виділеною підприємствами частиною господарської діяльності [123, с. 56].

Формування обслуговуючих центрів передбачає розширення ринків збуту, концентрація у цих центрах висококваліфікованих фахівців з управління й відповідне скорочення витрат підприємств на утримання їх на кожному підприємстві.

Обслуговуючий регіональний центр є організація, яка належить підприємствам певного регіону, управління в якому здійснюється відповідно до корпоративних принципів. Такий центр надає своїм членам послуги, які необхідні для ведення господарської діяльності, й прагне збільшити прибуток своїх членів.

Виходячи із нової форми співпраці розроблено для підприємств методику формування механізмів управління соціально-економічним розвитком, яка включає шість етапів.

Перший етап передбачає визначення середовища функціонування суб'єктів господарювання. Запропоновано розглядати середовища регіонального і місцевого рівнів (рис. 3.1).

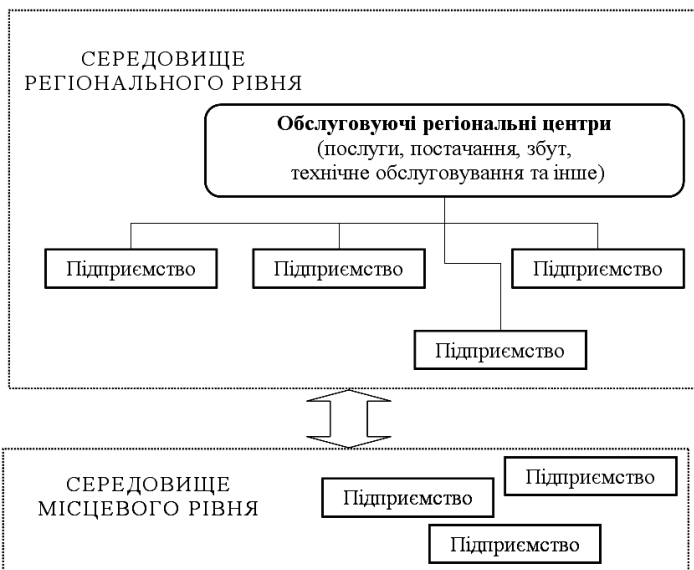


Рис. 3.1. Структура середовища діяльності підприємств  
[власна розробка]

У кожному із середовищ повинно забезпечуватися досягнення відповідних цілей підприємства. Регіональні обслуговуючі центри надають свої послуги виходячи з власних можливостей.

Другому етапу методики передбачає побудову структурно-логічних моделей механізму управління у середовищі місцевого й регіонального рівнів для визначення найважливіших зв'язків, які він повинен забезпечувати відповідно до вимог ринкових умов господарювання.

Таким чином, запропоновано структурно-логічну модель соціально-економічного механізму управління підприємством у середовищі місцевого рівня з метою врахування особливостей управління у змінному ринковому середовищі, значимості термінів та обсягів обробки інформації (рис. 3.2).

Підприємства вирішують власними силами такі завдання, як пошук постачальників товарів, матеріалів, сировини; пошук посередників, які можуть здійснити переробку сировини та матеріалів; визначення обсягів закупок, обсягів реалізації товарів та інше.

Із постійними змінами зовнішнього середовища зростає роль швидкості накопичення інформації, її обробки та врахування при господарюванні [89]. Тому у дану модель (рис. 3.2) запропоновано ввести елемент – накопичувач інформації.

Вся інформація про укладання (анулювання) договорів, постачальників, про матеріали, сировину, товари, обсяги збирається до накопичувача, що надає можливість менеджеру вчасно здійснювати аналіз поточної ситуації та приймати відповідні управлінські рішення [21, с. 152].

За умови, що підприємство вирішує придбати або реалізувати товар або послугу не власними силами, а через обслуговуючі регіональні центри, третій механізм управління буде формуватися у середовищі регіонального рівня.

Запропоновано, частину господарської діяльності підприємств передавати до виконання обслуговуючим центрам, які організовуються на рівні регіону [20, с. 56]. Такий підхід, надасть можливість розширити ринки збуту, заощадити частину коштів на економічний та соціальний розвиток, встановити нову форму ефективної співпраці, посилити господарський взаємозв'язок між підприємствами у конкурентному середовищі.



Рис. 3.2. Структурно-логічна модель соціально-економічного механізму управління підприємством у середовищі місцевого рівня [власна розробка]

Обслуговуючі центри виступатимуть організаціями, які створюються підприємствами певного регіону для задоволення їх визначеної частини господарської діяльності.

Третім етапом методики є побудова структурно-логічної моделі соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями у середовищі регіонального рівня, яка враховує взаємозв'язки між підприємствами та регіональними центрами (рис. 3.3).

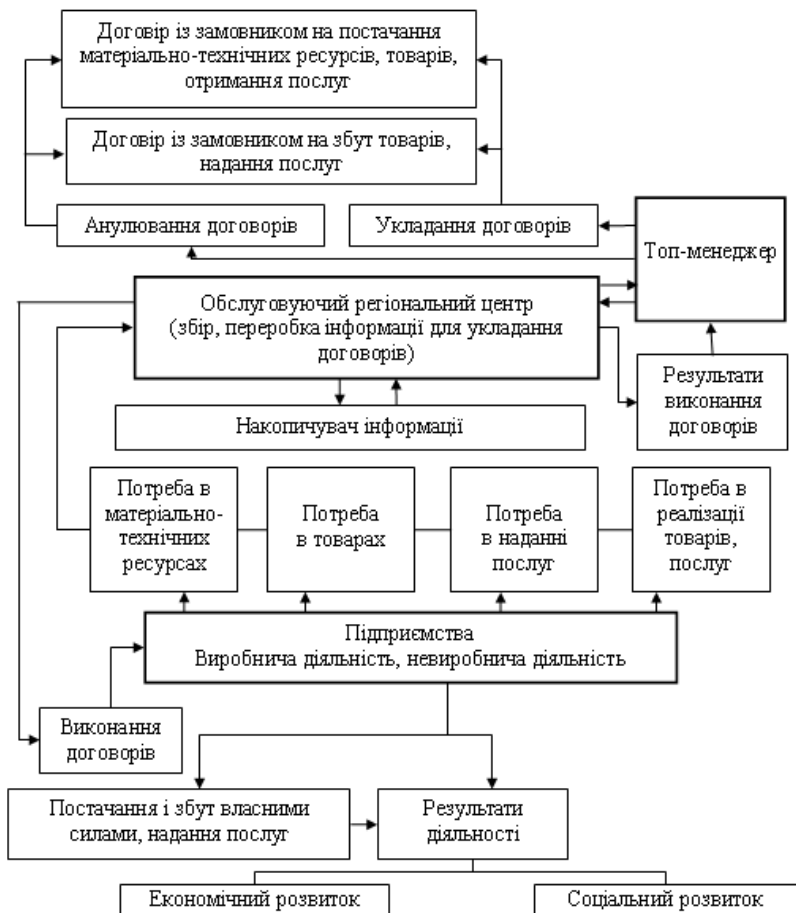


Рис. 3.3. Структурно-логічна модель соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями у середовищі регіонального рівня (власна розробка, [135, с. 243])

Підприємства надають обслуговуючому регіональному центру інформацію про потреби в матеріально-технічних ресурсах, товарах, про обсяги реалізації товарів, послуг. У центрах опрацьовується отримана за заявками інформація, здійснюється пошук постачальників, ринків збуту та інше.

Топ-менеджер приймає рішення щодо закупки та продажу матеріально-технічних ресурсів, товарів, отримання послуг, укладає із замовниками договори на постачання, збут.

Топ-менеджер обробляє, аналізує інформацію про виконання договорів, за необхідності анулює їх впродовж усього процесу співпраці підприємств з обслуговуючим регіональним центром.

Топ-менеджер аналізує інформацію про відхилення фактичного виконання договору від плану і на основі отриманих результатів оцінює конкурентоспроможність підприємств і розробляє стратегію їх розвитку.

На топ-менеджера також покладена функція управління – координація роботи підприємства і обслуговуючого регіонального центру.

Координація (від лат. *coordination* – розташування в певному порядку) – 1) узгодження, приведення у відповідність, встановлення взаємозв'язку між діями, поняттями, рухами (явищами) тощо [149, с. 362; 150, с. 317]; 2) процес стикування дій різних посад та підрозділів організації [31, с. 215; 77, с. 211; 172, с. 792]; 3) функція управління, регулювання стосунків між невідносними один одному суб'єктами управління [128, с. 258].

Координація є складова процесу управління, що полягає у погодженні, упорядкуванні дій різних частин системи, яка підлягає управлінню з метою уникнення дублювання однойменних операцій та охоплення більшого кола програм, проектів, робіт [159, с. 170; 39, с. 81]. Вона узгоджує взаємодію всіх управлінських дій і функцій щодо забезпечення неперервності процесу управління [177, с. 44]. Координація забезпечує цілісність, стійкість організації. Чим вища міра розподілу праці і тісніше взаємозалежність підрозділів, тим більша необхідність в координації [178, с. 258].

Координація є процесом, спрямованим на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта (технічної, виробничої, фінансової та ін.) при оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витратах [94, с. 150–151; 67, с. 148].

Координація здійснюється шляхом проведення координаційних службових нарад, на яких визначаються зв'язки між виконавцями,

усуваються неув'язки, дублювання, що дає змогу досягти оперативної реалізації рішення за короткий строк при оптимальних витратах.

В основі координації лежить логіка здійснення виробничих і управлінських процесів. Виробнича координація передбачає розробку взаємопов'язаних планів обробки матеріальних потоків усередині виробництва і за його межами. Координація управлінська полягає в узгодженні діяльності виконавців, підрозділів, підприємств. Форми здійснення координації – наради, зустрічі, спеціальні плани координації, координаційні комітети та ін. [39, с. 81].

Координація буває вертикальна і горизонтальна. Координація вертикальна – погодження функцій в організації шляхом субординаційного впливу згори до низу з метою організації ефективного зв'язку і збалансування роботи структурних підрозділів та їх працівників, що перебувають на різних ієрархічних рівнях [94, с. 151].

Координація горизонтальна – забезпечення ефективного співробітництва керівників, спеціалістів та інших працівників, що перебувають на однаковому рівні організації і між якими немає стосунків підлеглості. Методи горизонтального координування: взаємне корегування; створення спеціальних груп і комісій; координування через ринок [94, с. 151].

Механізм координації визначається типом взаємозалежності підрозділів організації [128, с. 258; 76, с. 53].

1. Підсумкова (номінальна) взаємозалежність. Підрозділи, що об'єднуються цією взаємозалежністю, роблять внесок до загальної справи, але безпосередньо між собою не пов'язані. Заводи-суміжники, що забезпечують найрізноманітнішими матеріалами і напівфабрикатами, наприклад, автомобільний завод, вносять загальний вклад до виробництва автомобілів, але є самостійними і між собою безпосередньо не пов'язані.

2. Послідовна взаємозалежність. При такому типі зв'язку робота підрозділів, зайнятих на подальших етапах, залежить від роботи на попередніх етапах, тобто, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех повинен надіслати деталі в цех складання). При послідовній взаємозалежності потрібна тісніша координація, ніж при номінальній, особливо на пізніх етапах виробництва.

3. Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого й навпа-



ки. Без цього не обійтися під час розроблення нової продукції (виробничі підрозділи та відділи НДДКР поетапно беруть у цьому участь).

4. Групова (обопільна) взаємозалежність є найскладнішою з наявних. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників. При таких відносинах використовувані чинники виробництва одного підрозділу стають результатом роботи іншого, і навпаки. Прикладом такого роду стосунків служить залізниця. Коли ремонтна служба закінчує обслуговування поїзда, то підготовлений до експлуатації склад є результатом роботи (виходом) даної служби. В той же час відремонтований поїзд стає чинником служби руху, що вводиться. Коли служба руху передає вагони потягу в ремонт, то вони стають результатом роботи служби руху і ввідним фактором ремонтної служби. Такий тісний взаємозв'язок приводить до необхідності координації роботи ремонтної служби і служби руху.

При здійсненні номінальної взаємозалежності підприємства використовують стандартну координацію, що не зачіпає людей безпосередньо. Для забезпечення обопільної взаємозалежності рекомендується взаємне регулювання (окремими і груповими координаторами), а для послідовної взаємозалежності – планування роботи людей і виробництва [128, с. 258].

По своєму характеру координаційна діяльність буває: превентивна, тобто спрямована на передбаченні проблем і труднощів; призначена для усунення перебоїв, що виникають в системі; регулююча, тобто спрямована на збереження існуючої схеми роботи; стимулююча, тобто спрямована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації навіть за відсутності конкретних проблем [128, с. 258].

Разом з узгодженням діяльності підрозділів підприємства координація також підвищує надійність взаємодії із зовнішнім середовищем.

В літературі виділяються також й інші види координації: узгодження, ієрархічна координація, предметно-технологічна, штабна та інші [59, с. 345].

Принципи координації: раціональність, надійність, чіткість, оперативність [94, с. 150–151].

При необхідності в залежності від обсягів робіт обслуговуючий центр може мати одного і більше топ-менеджерів.

Для координації і організації ефективної взаємодії підприємства і обслуговуючого регіонального центра необхідно враховувати, що:

- підприємства повинні проводити не лише контролюючу функцію, а і методичну допомогу обслуговуючому центру;
- центр повинен подавати підприємствам звіт про виконання своїх завдань;
- інформація про договори обслуговуючого центру повинна мати зручний і доступний вигляд, підприємство повинно мати змогу оперативно при необхідності отримати її;
- умови договорів з центром обов'язково узгоджується з підприємствами, які є його власниками.

Четвертий етап методики передбачає представлення структурно-логічної моделі соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями у середовищі регіонального у вигляді графа [25], де необхідно відокремити процеси та взаємозв'язки, які формуються у результаті діяльності підприємства. Оскільки таких процесів і взаємозв'язків може бути досить багато, доцільно проводити оптимізацію графічної моделі механізму управління підприємства за допомогою матричного методу [додатки В, Д]. Такий підхід надає можливість виявити найважливіші взаємозв'язки та процеси, які потребують окремих підходів до управління.

Використовуючи структурно-функціональний підхід [26, с. 34–35] спрощену графічну модель доцільно представити у вигляді залежності її основних елементів, що надає можливість визначити специфіку їх функціонування.

П'ятим етапом методики є здійснення декомпозиції механізму управління підприємствами на складові на основі спрощеної графічної моделі.

Проілюструємо даний підхід на прикладі підприємств і організацій споживчої кооперації для яких їх співпраця щодо проведення централізованих єдиних оптових закупок, як зазначає голова управління Укоопспілки В. В. Гончаренко, досить актуальна [17].

Структурно-логічна модель механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні зображена на рис. 3.4.

Підприємства (організації) споживчої кооперації подають заявки обслуговуючому регіональному центру щодо асортименту, обсягу, ціни необхідних матеріально-технічних ресурсах, товарах, послугах. Обслуговуючий регіональний центр здійснює пошук постачальників, ринків збуту та інше.

Топ-менеджер впродовж усього процесу співпраці підприємств з обслуговуючим регіональним центром обробляє, аналізує інформацію про виконання договорів.

Інформація про відхилення фактичного виконання договору від плану подається топ-менеджером до обласної спілки споживчих товариств, яка на основі отриманих результатів оцінює конкурентоспроможність підприємств і розробляє стратегію їх розвитку.

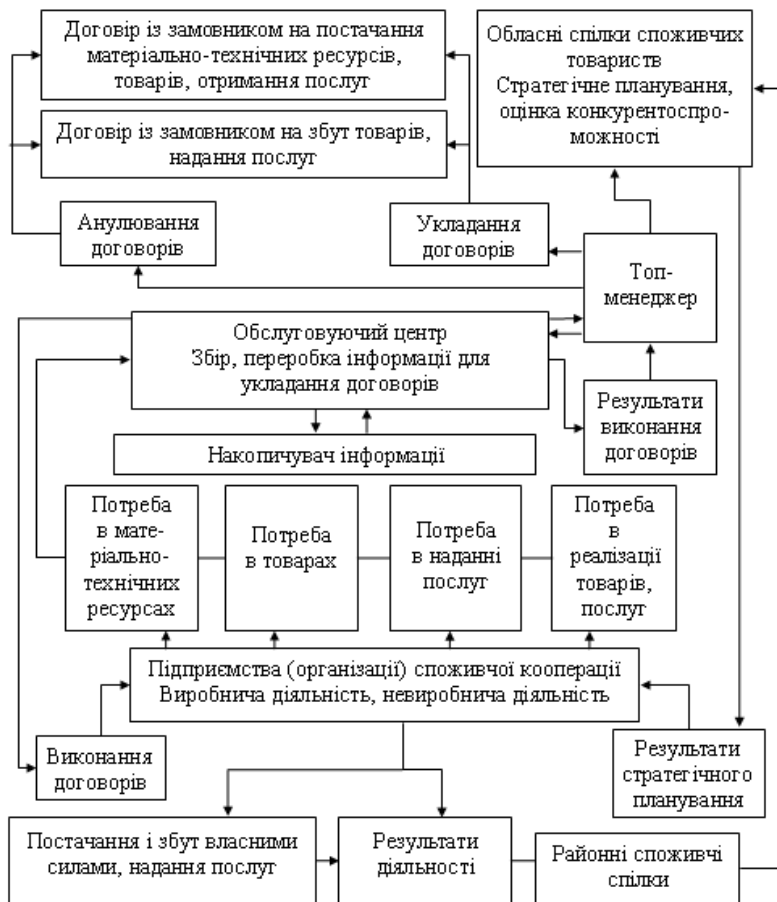


Рис. 3.4. Структурно-логічна модель механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні [власна розробка 135, с. 243]

Представивши структурно-логічні моделі механізму управління підприємствами і організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні у вигляді графічної моделі, використовуючи теорію графів [26] було відокремлено процеси та взаємозв'язки, які формуються при співпраці підприємств, організацій споживчої кооперації та обслуговуючого центру (рис. 3.5).

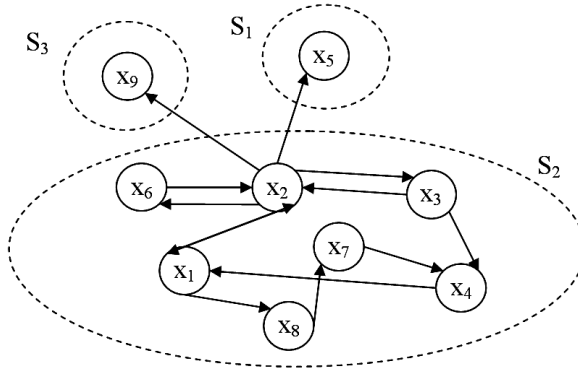


Рис. 3.5. Графічна модель механізму управління підприємствами і організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні  
[власна розробка]:

- $x_1$  – виробнича та невиробнича діяльність підприємств, організацій споживчої кооперації;
- $x_2$  – збір і переробка інформації обслуговуючим регіональним центром для укладання договорів із замовниками;
- $x_3$  – аналіз, прийняття рішення топ-менеджером;
- $x_4$  – стратегічне планування (оцінка конкурентоспроможності);
- $x_5$  – укладання чи анулювання договорів із замовником на постачання матеріально-технічних ресурсів, товарів;
- $x_6$  – накопичення інформації;
- $x_7$  – збір інформації про результати діяльності райспоживспілкою;
- $x_8$  – постачання і збут власними силами, надання послуг;
- $x_9$  – укладання чи анулювання договорів із замовником на збут товарів, надання послуг

Провівши оптимізацію графічної моделі механізму управління підприємствами і організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні за допомогою матричного методу отримано її спрощений варіант [26, с. 51–53] (додатки Б, В). Такий підхід надав можливість виявити найважливіші взаємозв'язки та процеси (рис. 3.6).

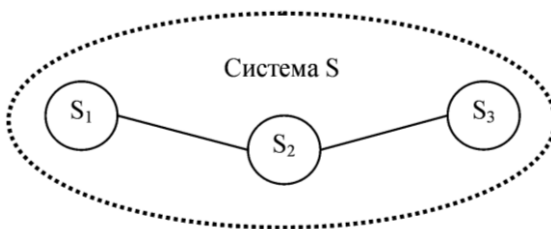


Рис. 3.6. Спрощена графічна модель механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на регіональному рівні [власна розробка]

Така модель представляє собою систему (S) із ребрами (взаємозв'язками між процесами) та вершинами (самими процесами).

У поданій спрощеній у вигляді графа моделі соціально-економічного механізму управління вершини характеризуються такими процесами:

- управління співпрацею з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, товарів, отримання послуг ( $S_1$ );
- управління співпрацею підприємств, організацій споживчої кооперації ( $S_2$ );
- управління співпрацею зі споживачами ( $S_3$ ).

У результаті дослідження спрощеної моделі механізму управління виявлено, що головним елементом механізму управління виступає співпраця підприємств, організацій споживчої кооперації з виконання спільних обслуговуючих процесів та два головні зв'язки по співпраці з постачальниками та споживачами.

На основі даної моделі (рис. 3.6) запропоновано провести декомпозицію соціально-економічного механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації на складові (рис. 3.7) [120, с. 458]: економічний механізм управління ринковою силою підприємств-продавців та підприємств-споживачів; соціально-економічний механізм управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації при їх співпраці, який, у свою чергу, доцільно розподілити на: економічний механізм управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації та соціальний механізм управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації.



Рис. 3.7. Структура соціально-економічного механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації [власна розробка]

Взаємодія підприємств і організацій споживчої кооперації заснована на співробітництві щодо виконання сумісних для них обслуговуючих процесів господарської діяльності [137]. Співпраця підприємств спрямована на взаємовигідні відносини між ними з метою отримання максимального прибутку.

Економічний механізм управління ринковою силою підприємств-продавців та підприємств-споживачів враховує особливості взаємодії підприємств (організацій) споживчої кооперації відносно сумісного впливу на ринкові умови зовнішнього середовища. Для такого впливу характерною є ринкова сила підприємств (організацій) при їх співпраці, – як підприємств-споживачів, так і підприємств-продавців.

Вартість матеріальних ресурсів, які сумісно закуповують підприємства й організації споживчої кооперації, залежить від їх ринкової сили, як підприємств-споживачів. При більших обсягах закупок вартість матеріальних ресурсів зменшується. При цьому величина доходу підприємств споживчої кооперації у співпраці залежатиме від їх ринкової сили, як підприємств-продавців.

Економічний механізм управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації характеризується ефектом масштабу, тобто посиленням ефективності діяльності кожного з підприємств при їх співпраці.

Соціальний механізм управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації направлений на підвищення ефективності соціального розвитку, як підприємств, так і мотивації працівників та пайовиків.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації в конкурентному середовищі необхідна деталізація розглянутих складових соціально-економічного механізму управління ними, яка передбачена наступними етапами методики.

З цієї метою проведено дослідження соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації, як загального механізму.

Далі проведено дослідження складових цього механізму управління:

- економічного механізму управління ринковою силою підприємств-споживачів та підприємств-продавців;
- економічного механізму управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації;
- соціального механізму управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації.

Проаналізовано їх властивості, взаємозв'язки, економічні параметри та сформовано відповідні моделі. В зв'язку з цим, дослідження проводилося в чотири етапи.

*Перший етап.* Дослідження соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації проводилося з використанням спрощеної моделі у вигляді графа (рис. 3.7) та структурно-функціонального підходу [179, с. 34–35]. Механізм управління розглядався як система, – це дало можливість вирішити окремі проблеми методологічного характеру [179, с. 34]:

- вибору первинного елемента системи ( $S_i \in S$ );
- складання переліку підсистем і елементів на основі визначеного методу структурної декомпозиції;
- визначення у системі існуючих зв'язків;
- формування множини дій впливу на процеси ( $R_o$ );
- визначення механізму реалізації виробничих цілей ( $\Phi \times R_o \times G \rightarrow W_o$ );
- визначення механізму управління ( $R_o \rightarrow W_o$ ).

За результатами досліджень розроблено модель соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями спо-

живчої кооперації, опис якої матиме наступний вигляд (3.7) [120, с. 459; 122, с. 338]:

$$S = \langle R_o, W_o, \Phi, G, R \rangle, \quad (3.1)$$

де  $R_o$  – вартість матеріальних ресурсів підприємств і організацій споживчої кооперації при співпраці;

$W_o$  – прибуток підприємств і організацій споживчої кооперації при співпраці;

$\Phi$  – макрофункція системи;

$G$  – структура системи;

$R$  – відношення емерджентності.

За основу формування цієї моделі було прийнято наступне:

- отримання прибутку можливе при певних матеріальних витратах (характеризується макрофункцією);

- існують взаємозв'язки в системі (структура);

- враховується специфіка функціонування системи (емерджентність).

Макрофункція системи є кількісним виразом основної цілі, залежить від вартості матеріальних ресурсів і має вплив на прийняття управлінських рішень. Вибір макрофункції забезпечує досягнення необхідного значення прибутку і пов'язана з вирішенням задач, що постають перед системою.

Визначено означення функції  $\Phi$ :

$$R_o \rightarrow W_o. \quad (3.2)$$

Для реалізації функції ( $\Phi$ ) потрібна відповідна структура ( $G$ ) системи:

$$R : \Phi \rightarrow G. \quad (3.3)$$

Відношення емерджентності  $R$  задає відповідність між макрофункцією системи і структурою, яку вона реалізує. Відношення  $R$  змінюється кожен раз, коли відповідність між макрофункцією та структурою порушується. Залежність визначається як:

$$G = \langle \{S_1, S_2, S_3\}, (S_1, S_2), (S_2, S_3) \rangle, \quad (3.4)$$

де  $\{S_1, S_2, S_3\}$  – вершини графа моделі;

$(S_1, S_2), (S_2, S_3)$  – множина зв'язків між вершинами графа моделі.



Співпрацю підприємств і організацій споживчої кооперації ( $S_2$ ) повинен забезпечити соціально-економічний механізм управління, а зв'язок із постачальниками ( $S_1, S_2$ ) та споживачами ( $S_2, S_3$ ) – економічний механізм управління ринковою силою підприємств-продавців та підприємств-споживачів відповідно.

Такий підхід дає можливість врахувати конкурентний вплив на діяльність підприємств (організацій), виділити основні процеси господарювання, сконцентрувати увагу на ключових аспектах господарювання та розширити частку ринку на основі ефекту масштабу.

Модель соціально-економічного механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації представлена функціями:

$$\left. \begin{aligned} f_1 : S_2 &\rightarrow \{V_r, W_r\}; \\ f_2 : S_1 S_2 &\rightarrow \{R_o\}; \\ f_3 : S_2 S_3 &\rightarrow \{D_o, W_o\}. \end{aligned} \right\} \quad (3.5)$$

Перша функція характеризує конкурентні переваги підприємств і організацій споживчої кооперації при їх співпраці та соціальному розвитку; друга характеризує силу впливу підприємств-продавців; третя – силу впливу підприємств-споживачів.

Оскільки величина витрат підприємств і організацій споживчої кооперації при їх співпраці залежить від конкурентних переваг по продуктивності та можливості скорочення витрат ( $V_r$ ), то співпраця між підприємствами та організаціями дає можливість формувати прибуток ( $W_r$ ) для їх розвитку.

*Другий етап.* Дослідження економічного механізму управління ринковою силою підприємств-споживачів та підприємств-продавців.

Специфіка споживчої кооперації та широкий спектр можливих видів її діяльності призводить до того, що підприємства й організації можуть виступати як споживачами (сировини, матеріалів), так і продавцями (товарів, послуг), що мають відповідну ринкову силу. Підприємства-споживачі при спільній співпраці володіють певною ринковою силою відносно постачальників. Як зазначено у [183, с. 37], вони можуть впливати на потенційну прибутковість їх бізнесу, спонукати фірми-постачальники знижувати ціни, вимагаючи більш різноманітні послуги та вигідніші умови закупівель.

Підприємства-продавці також володіють ринковою владою, оскільки можуть підвищувати ціни на свою продукцію, обмежувати обсяги продукції, що реалізується тому чи іншому покупцеві. Таким чином, впливові постачальники здатні звести прибутковість клієнтської галузі до нуля, якщо та не зуміє компенсувати збільшення витрат відповідним підвищенням своїх відпускних цін.

Даний підхід дає змогу виокремити два важливих зовнішніх зв'язки між підприємствами (організаціями), що співпрацюють: перший – із постачальниками, другий – зі споживачами (рис. 3.8). Успішність функціонування цих взаємовідносин залежить від механізму управління.

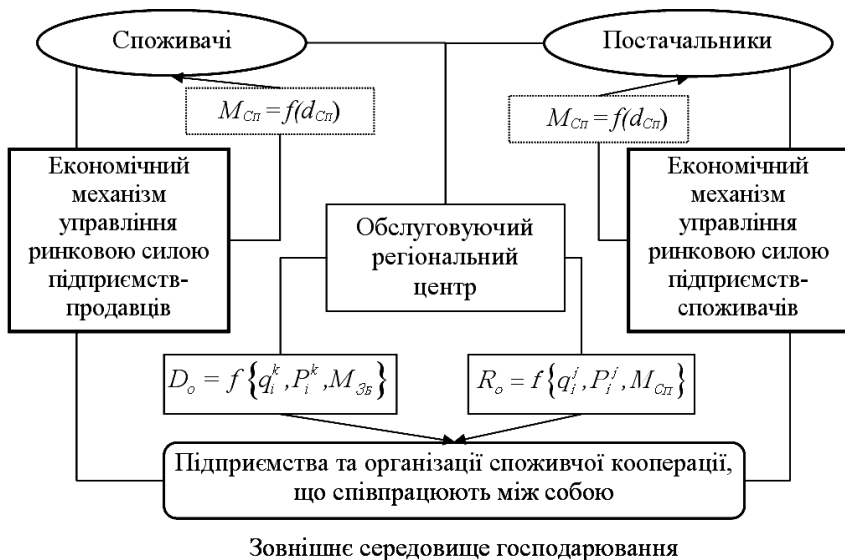


Рис. 3.8. Модель взаємодії підприємств, організацій споживчої кооперації, споживачів і постачальників у секторі ринку [власна розробка]

Запропоновано формувати механізм управління відповідно до зовнішніх зв'язків. У результаті такого підходу розроблено економічний механізм управління ринковою силою підприємств-споживачів і підприємств-продавців, який має дві складові (рис. 3.8): економічний механізм управління ринковою силою підприємств-споживачів; економічний механізм управління ринковою силою підприємств-продавців.

Мета економічного механізму управління ринковою силою підприємств-споживачів – формування на підприємствах і організаціях споживчої кооперації, що співпрацюють, таких витрат на закупку ресурсів, які будуть менші від втрат кожного підприємства (організації) при самостійній закупці.

Для використання даного механізму управління варто враховувати, що сила впливу підприємств-споживачів залежить від певних умов [68, с. 61–64]:

- група споживачів сконцентрована і купує товар у значних кількостях в порівнянні з об’ємом продажу продавця;
- куплені товари складають значну частку витрат споживачів, що спонукає останніх активно вести переговори відносно ціни з продавцями;
- товари стандартні й споживачі впевнені, що завжди зможуть знайти альтернативних постачальників;
- витрати споживачів на зміну постачальника незначні;
- споживачі є небезпечними потенційними учасниками ринку;
- споживачі мають у своєму розпорядженні повну інформацію про об’єм попиту, реальні ринкові ціни і навіть про витрати фірм-постачальників.

Ці умови однаково відносяться як до споживчих товарів, так і до товарів виробничого призначення. Діють вони і у відносинах між роздрібними та оптовими торговцями, і у відносинах між оптовиками й виробниками.

Для досягнення підприємствами й організаціями розширення меж взаємодії із зовнішнім середовищем господарювання використовується така конкурентна перевага, як ринкова сила.

Пропонуємо ринкову силу підприємств-споживачів представити у вигляді наступної моделі (3.6) [138, с. 319]:

$$M_{CI} = f(d_{CI}), \quad (3.6)$$

де  $M_{CI}$  – ринкова сила підприємств-споживачів;

$d_{CI}$  – частка ринку споживання ресурсів підприємствами споживчої кооперації, що співпрацюють;

$f(d_{CI})$  – зростаюча функція змінної  $d_{CI}$ . При цьому необхідно дотримуватися умови, аби  $f(0) = 0$ ,  $f(1) < 1$ .

Обсяг ресурсів, який отримують взаємодіючі підприємства від постачальників, характеризується ціною та обсягами закупок. При цьому закупка малими партіями ресурсів здійснюється за цінами більшими, ніж ціна ресурсів великої партії. Тому підприємствам і організаціям споживчої кооперації вигідно купувати ресурси не самостійно, а через регіональні обслуговуючі центри більшими об'ємами (рис. 3.7).

Таким чином, у процесі домовленості про закупку здійснюється оптимізація вартості ресурсів. Головним завданням центрів є максимізувати ринкову силу підприємств і організацій споживчої кооперації як покупця, їх обсяги закупок, мінімізуючи ціну.

Запропоновано закупівельну вартість ресурсів підприємств і організацій споживчої кооперації при їх співпраці подати у вигляді наступної моделі (3.7) [138]:

$$R_o = f \{ q_i^j, P_i^j, M_{\text{сп}} \}, \quad (3.7)$$

де  $R_o$  – закупівельна вартість ресурсів підприємств і організацій споживчої кооперації при їх співпраці;

$q_i^j$  – обсяг  $j$ -го виду ресурсу, який закуповується на ринку для  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації;

$P_i^j$  – ціна при закупці  $j$ -го виду ресурсу для  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації;

$j$  – вид ресурсу ( $j \in m$ );

$i$  – підприємство (організація) споживчої кооперації ( $i \in n$ ).

Таким чином, використання економічного механізму управління ринковою силою підприємств-споживачів дає можливість зменшити витрати підприємств і організацій споживчої кооперації, що співпрацюють, на закупку матеріалів, сировини й товарів.

Метою економічного механізму управління ринковою силою підприємств-продавців є забезпечення максимального доходу при співпраці підприємств споживчої кооперації щодо ціноутворення та реалізації продукції. Цей механізм управління діє на рівні взаємовідносин між підприємствами-продавцями й споживачами їх продукції (послуг). Умови, що сприяють посиленню позицій продавців, схожі з аналогічними умовами для споживачів [66, с. 64–66]:

- у групі продавців переважає група підприємств, що співпрацюють між собою;
- продавці не відчують загрози щодо товарів-замінників;
- товар продавців є важливим вхідним ресурсом для бізнесу покупця;
- група продавців диференціює свою продукцію й формує такі витрати, що покупці вимушені користуватися її товарами.

Запропоновано ринкову силу підприємств-продавців представити у вигляді наступної моделі (3.8) [138]:

$$M_{\mathcal{B}} = f(d_{\mathcal{B}}), \quad (3.8)$$

де  $M_{\mathcal{B}}$  – ринкова сила підприємств-продавців;

$d_{\mathcal{B}}$  – частка ринку реалізації продукції підприємствами й організаціями споживчої кооперації при їх співпраці;

$f(d_{\mathcal{B}})$  – зростаюча функція змінної  $d_{\mathcal{B}}$ . При цьому необхідно дотримуватися умови, щоб  $f(0) = 0$ ,  $f(1) < 1$ .

Збутова діяльність характеризується отриманням доходу. Щоб ця величина задовольняла підприємства (організації) споживчої кооперації, необхідно максимізувати їх ринкову силу як підприємств-продавців, обсяги реалізації та ціну.

Запропоновано дохід від реалізації продукції підприємств і організацій споживчої кооперації при співпраці представити наступною моделлю (3.9) [138]:

$$D_o = f\{q_i^k, P_i^k, M_{\mathcal{B}}\}, \quad (3.9)$$

де  $D_o$  – дохід від реалізації продукції підприємств і організацій споживчої кооперації при співпраці;

$k$  – вид продукції ( $k \in p$ );

$q_i^k$  – обсяг реалізації  $k$ -тої продукції  $i$ -тим підприємством (організацією) споживчої кооперації;

$P_i^k$  – ціна реалізації  $k$ -тої продукції  $i$ -тим підприємством (організацією) споживчої кооперації.

На основі розроблених моделей управління ринковою силою підприємств-споживачів і підприємств-продавців було визначено, що на успішність функціонування механізму управління впливає [136]:

- частка ринку, яку займають підприємства-споживачі і підприємства-продавці;
- обсяги закупок матеріальних ресурсів і обсяги реалізації продукції, товарів, послуг підприємств, що співпрацюють;
- ціна, за якою закупаються ресурси й реалізується продукція;
- ринкова сила підприємств-продавців та підприємств-покупців, що співпрацюють між собою.

*Третій етап.* Дослідження економічного механізму управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації.

Процеси налагодження господарських зв'язків та адаптація їх до конкурентних умов для підприємств і організацій споживчої кооперації є достатньо складними, проте необхідними для ведення ефективної діяльності.

Співпраця підприємств і організацій споживчої кооперації характеризує дію ефекту масштабу, який виникає при об'єднанні зусиль підприємств щодо їх господарської діяльності.

Запропоновано модель економічного механізму управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації за їх співпраці, яку можна подати в наступному вигляді (3.10) [139, 126]:

$$V_r = f(a_i^k, g_i^k, V_c), \quad (3.10)$$

де  $V_r$  – витрати при співпраці підприємств і організацій споживчої кооперації за ефектом масштабу;

$a_i^k$  – показник конкурентних переваг за продуктивністю  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації  $k$ -го виду продукції;

$g_i^k$  – показник загальних витрат  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації відносно  $k$ -го виду продукції при співпраці;

$V_c$  – показник витрат, які необхідно зменшити при співпраці підприємств і організацій споживчої кооперації, щоб досягти конкурентних переваг по витратах.

Розроблена модель економічного механізму управління взаємодією підприємств і організацій споживчої кооперації забезпечує оптимізацію діяльності щодо постачання, збуту продукції враховуючи здатність швидко реагувати на бажання споживача в ланцюгу постачань.

*Четвертий етап.* Дослідження соціального механізму управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації.

При співпраці підприємств і організацій споживчої кооперації їх економічний результат є основою соціального розвитку підприємств (організацій) та мотивації їх працівників та пайовиків.

Запропоновано модель соціального механізму управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації (3.11) [139, 126]:

$$W_r = f(W_o, v_i, \varphi_i), \quad (3.11)$$

де  $W_r$  – показник прибутку, що використовується на соціальний розвиток підприємств і організацій споживчої кооперації, що співпрацюють між собою, та мотивацію працівників і пайовиків;

$W_o$  – показник прибутку, що використовується на соціальний розвиток  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації;

$v_i$  – вага підприємств (організації) споживчої кооперації при їх співпраці за рівнем забезпечення ефективної роботи;

$\varphi_i$  – рівень пайового внеску  $i$ -го підприємства (організації) споживчої кооперації.

Розроблена модель соціального механізму управління мотивацією підприємств і організацій споживчої кооперації характеризує можливість розвитку соціальних та мотиваційних процесів відносно підприємств, їх працівників і пайовиків.

Модель передбачає матеріальне стимулювання як працівників, так і пайовиків. За такого підходу прибуток може використовуватися для розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, для вирішення соціальних і мотиваційних завдань стосовно працівників, пайовиків і системи кооперації.

Зміни ринкових умов диктують потребу в ефективних механізмах управління, здатних адаптувати діяльність підприємства (організації) споживчої кооперації до цих змін і забезпечувати їх конкурентоспроможність і можливість динамічного розвитку.

Таким чином, запропоновані моделі механізмів управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації характеризують взає-

модію підприємств і організацій при їх співпраці, описують відносини зі споживачами та постачальниками, характеризують мотивацію працівників та пайовиків.

Розроблена методика формування соціально-економічного механізму управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації дає можливість оптимізувати систему відносин підприємств (організацій) споживчої кооперації шляхом удосконалення механізму управління ними.

Підприємства, які вирішили співпрацювати можуть мати різні масштаби, обсяги виробництва, реалізації, соціальні та економічні параметри. Тобто, одні краще справляються зі своїми соціальними і економічними зобов'язаннями, інші – у меншій мірі. В такій різноманітності розвитку складно оцінити і визначити особливості застосування сформованого механізму управління. Для вирішення даної проблеми запропоновано використати метод таксономії [151, с. 32–41; 134, с. 153–156]. За допомогою даного методу можна оцінити рівень соціально-економічного розвитку підприємств відносно один одного. Такий аналіз дає можливість здійснити групування підприємств і організацій у групи таким чином, щоб була досягнута максимальна однорідність в середині групи і мінімальна між групами. Перевага даного методу у можливості групування об'єктів за показниками практично довільної природи [42, с. 153; 69, с. 45]. За результатами проведенні таксономічного аналізу утворюються групи, які найбільш схожі між собою за обраними характеристиками господарської діяльності (економічних, соціальних, технологічних і ін.). Для утворених груп можна визначити і оцінити особливості формування механізму управління підприємствами по забезпеченню соціально-економічного розвитку.

Таким чином визначення специфіки застосування сформованого механізму управління підприємствами складається з наступних етапів.

Перший етап передбачає формування системи показників, які характеризують ознаки як підприємств (організацій) на рівні місцевого середовища, так і ознаки регіону, до якого вони відносяться.

Така система показників повинна відображати особливості соціального та економічного розвитку підприємств (організацій), давати можливість найбільш повно оцінювати їх соціальний і економічний стан та прогнозувати подальший розвиток цих підприємств (організацій). Дані показники запропоновано розділити на дві підсистеми.



До першої підсистеми відносяться узагальнені соціально-економічні показники підприємств (організацій). Ці показники характеризують не кожне підприємство, а всі підприємства та організації в цілому, що планують співпрацювати між собою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Узагальнені соціально-економічні показники  
підприємств бажаних співпрацювати [власна розробка]**

Об'єкт дослідження	Узагальнені соціально-економічні показники			
	$a_1$	$a_2$	...	$a_n$
...	...	...	...	...

*Примітка:*  $a_1, a_2 \dots a_n$  – найменування узагальнених соціально-економічних показників;  $n$  – кількість узагальнених соціально-економічних показників.

До другої підсистеми входять показники, які характеризують соціально-економічний розвиток регіону в якому працюватимуть підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Регіональні соціально-економічні показники підприємств, що  
бажають співпрацювати [власна розробка]**

Об'єкт дослідження	Узагальнені соціально-економічні показники			
	$b_1$	$b_2$	...	$b_m$
...	...	...	...	...

*Примітка:*  $b_1, b_2 \dots b_m$  – найменування узагальнених соціально-економічних показників;  $m$  – кількість регіональних соціально-економічних показників.

Запропоновані соціально-економічні показники мають різні одиниці виміру, тому для подальшого аналізу їх необхідно привести до безрозмірних величин. Із цією метою обрані характеристики переводяться у відносні. Значення є безрозмірними і змінюються в межах від 0 до 100 [151, с. 33]:

$$\tau_{ij} = \frac{u_{ij} - u_{ij,\min}}{u_{ij,\max} - u_{ij,\min}} \cdot 100, \quad (3.12)$$

де  $\tau_{ij}$  – значення відносних  $j$ -тих соціально-економічних показників для  $i$ -тих підприємств (організацій) споживчої кооперації;

$u_i, u_{\min}, u_{\max}$  – значення соціально-економічних показників.

Наступним кроком є проведення групування підприємств за ступенем подібності їх соціально-економічних показників за формулою [151, с. 34]:

$$R_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (\tau_j^0 - \tau_j^i)^2}, \quad (3.13)$$

де  $R_i$  – ступінь подібності підприємства і центра тяжіння сукупності підприємств;

$\tau_j^i$  – значення параметрів підприємств;

$\tau_j^0$  – значення параметрів центра тяжіння;

$i$  – номери підприємств,  $i = 1, 2, \dots, m$ ;

$j$  – номери відносних соціально-економічних показників,  
 $j = 1, 2, \dots, n$ ;

$n$  – кількість соціально-економічних показників.

Показник ступеня подібності надає можливість утворити групи підприємств (таксони), які максимально схожі між собою за соціально-економічним розвитком. Результат дослідження заноситься до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Групи підприємств, що бажають співпрацювати

№ груп	Кількість підприємств у групі	Внутрішня структура групи (назви підприємств)
...	...	...
...	...	...

Джерело: власна розробка.

Для виявлення особливостей кожної групи проводиться їх дослідження за соціально-економічними показниками, що характеризують особливості підприємства. За кожною групою запропоновано провести округлення середніх значень соціально-економічних показників підприємств. Рівень розвитку підприємств визначається на основі сформованих меж показників. Результати дослідження запропоновано заносити у табл. 3.4. В залежності від кількості утворених груп підприємства можуть визначати рівень розвитку як високий, середній, нижче середнього, низький і т. д. Межі показників за рівнями розвитку обираються максимальні значення досліджуваних показників підприємств.

Підприємствам з високим рівнем розвитку рекомендовано здійснювати подальший розвиток соціально-економічної діяльності.

*Таблиця 3.4*

**Визначення рівня розвитку підприємств на основі  
соціально-економічних показників**

Рівні розвитку	Характеристика рівнів розвитку	Межі показників за рівнями розвитку (максимальні значення)				
		назва показника	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Джерело: власна розробка.

При середньому рівні розвитку необхідно удосконалювати управління економічними процесами підприємства. Якщо ж рівень розвитку є нижче середнього та низький, то необхідно удосконалювати управління як економічними, так і соціальними процесами. Відносно кожного рівня розвитку підприємств запропоновано основні завдання удосконалення системи управління та рекомендовано до впровадження відповідні механізми управління.

Наприклад, досліджуючи соціально-економічні показники підприємств і організації споживчої кооперації було визначено 4 рівня їх розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рівень розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації  
України на основі соціально-економічних показників  
[власна розробка]**

Рівні розвитку	Характеристика рівнів розвитку	Межі показників за рівнями розвитку							
		кількість пайовиків, тис. осіб	пайовий капітал, тис. грн.	середньооблікова кількість працівників, осіб	загальний обсяг роздрібного товарообороту, млн. грн.	оптовий оборот, млн. грн.	реалізація платних послуг, млн. грн.	обсяг промислової продукції, млн. грн.	заготовельний оборот, млн. грн.
I	Високий	30	5800	4800	330	40	38	60	75
II	Середній	29	5300	3100	200	20	30	20	30
III	Нижче середнього	28	4000	2700	170	20	15	25	30
IV	Низький	20	3700	1800	90	10	20	10	20

Відносно кожного рівня розвитку підприємств (організацій) споживчої кооперації запропоновано основні завдання удосконалення системи управління та розроблено практичні рекомендації по застосуванню соціально-економічного механізму управління (табл. 3.6).

З метою виконання поставлених завдань рекомендовано підприємствам і організаціям із високим рівнем розвитку при формуванні соціально-економічного механізму управління зосереджуватися на посиленні економічного механізму управління ринковою силою підприємств-споживачів і підприємств-продавців, при середньому рівні розвитку – паралельно активізувати економічний механізм управління їх взаємодією.

**Рекомендації до впровадження соціально-економічного  
механізму управління підприємствами та організаціями  
споживчої кооперації за рівнями розвитку  
[власна розробка]**

<b>Рівні роз- витку</b>	<b>Характе- ристика рівня розвитку</b>	<b>Основні завдання розвитку системи управління підпри- ємств і організацій споживчої кооперації</b>	<b>Рекомендації до впровадження механізму управління</b>
I	Високий	Прогнозування соці- ально-економічного розвитку	Посилення дії економічного меха- нізму управління ринковою силою підприємств-споживачів і підпри- ємств-продавців
II	Середній	1. Удосконалення уп- равління економічни- ми процесами	Посилення дії економічного меха- нізму управління ринковою силою підприємств-споживачів і підпри- ємств-продавців
		2. Удосконалення уп- равління соціальними процесами	Посилення дії економічного меха- нізму управління взаємодією під- приємств і організацій споживчої кооперації
III	Нижче се- реднього	1. Удосконалення уп- равління економічни- ми процесами	Посилення дії економічного меха- нізму управління взаємодією під- приємств і організацій споживчої кооперації
		2. Удосконалення уп- равління соціальними процесами	Посилення дії соціального меха- нізму управління мотивацією під- приємств і організацій споживчої кооперації
IV	Низький	Удосконалення управ- ління економічними та соціальними процесами	Рівноцінно застосовувати еконо- мічний механізм управління рин- ковою силою підприємств-спожив- ачів і підприємств-продавців та соціально-економічний механізм управління підприємствами та ор- ганізаціями споживчої кооперації при їх співпраці

За умови, коли рівень розвитку є нижче середнього чи низький, необхідно рівноцінно застосовувати всі складові соціально-економічного механізму управління.

Таким чином, у відповідності до характеристики рівня розвитку необхідно визначати основні завдання системи управління підприємств. З метою виконання поставлених завдань необхідно розробляти рекомендації щодо застосування механізмів управління підприємствами.

Таким чином, розроблена методологія аналізу діяльності підприємств дає можливість оцінити їх рівень економічного розвитку, визначити відповідні завдання системи управління та адаптувати її до мінливих ринкових умов на основі впровадження відповідних механізмів управління підприємствами.

Вдосконалення системи управління на основі впровадження необхідних механізмів управління повинно бути направлене на адаптацію управління до конкурентних умов господарювання та підвищення ефективності діяльності підприємств.

## ВИСНОВКИ

Управління соціально-економічним розвитком підприємства повинне ґрунтуватися на формуванні механізму управління суб'єкта господарювання на засадах його динамічності, результативності виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей й завдань, оптимізації діяльності і забезпечення соціально-економічної ефективності, врахування особливостей функціонування у мінливому середовищі.

Дослідження соціально-економічного розвитку підприємства доцільно проводити в декілька етапів. На першому етапі необхідно здійснити загальний моніторинг діяльності суб'єкта господарювання. Наступним етапом є виконання оцінки його конкурентоспроможності (за комплексною інтегральною методикою). Третім етапом є дослідження особливостей управління економічною і соціальною складовими за допомогою побудови графічних, структурно-логічних моделей. Останнім етапом передбачено аналіз результатів управлінської діяльності щодо соціально-економічного розвитку при існуючому механізмі управління підприємством за допомогою метода «дерева рішень».

З метою адаптації підприємств до зовнішнього середовища функціонування необхідне встановлення нових форм ефективної співпраці. Запропоновано таке співробітництво формувати з використанням обслуговуючих центрів як неприбуткових організацій, які виконують делеговані їм повноваження щодо виконання частини господарської діяльності цих підприємств.

При співпраці підприємств передбачено формування взаємозв'язків, відносно яких розробляються механізми управління за наступними етапами:

- 1) визначення середовища функціонування;
- 2) побудова структурно-логічної моделі соціально-економічного механізму управління підприємствами у середовищі місцевого і регіонального рівнях
- 3) претворення структурно-логічної моделі соціально-економічно-

го механізму управління підприємствами у середовищі регіонального рівня у вигляді графа;

4) оптимізація графічної моделі соціально-економічного механізму управління підприємствами у середовищі регіонального рівня;

5) декомпозиція соціально-економічного механізму управління підприємствами на складові, використовуючи оптимізовану графічну модель;

6) проведення аналізу виокремлених властивостей, взаємозв'язків, економічних параметрів складових соціально-економічного механізму управління підприємствами та формування відповідних моделей;

7) визначення особливостей використання складових соціально-економічного механізму управління підприємствами, використовуючи таксономічний аналіз.



## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про споживчу кооперацію (закон України від 10.04.1992 р. № 2265-ХІІ) / Верховна Рада України. – К. : Укоопреклама, 1992. – 15 с.
2. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : [монографія] / С. Г. Бабенко. – К. : Наукова думка, 2003. – 332 с.
3. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічних наук України. – 2007. – №1. – С. 11–16.
4. Байцим В. Нові підходи до управління підприємствами в сучасних умовах / В. Байцим // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2002. – №2. – С. 62–73.
5. Бакай С. Соціальна складова кооперативного руху / С. Бакай // Вісник Полтавського державного сільськогосподарського інституту. – 2001. – № 5–6. – С. 18–23.
6. Березін О. В. Споживча кооперація в інфраструктурі продовольчого ринку України / О. В. Березін // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2005. – С. 1–2.
7. Березін О. В. Стан та шляхи підвищення заготівельної галузі споживчої кооперації України : [монографія] / О. В. Березін; Л. М. Березіна, Н. В. Бутенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 193 с.
8. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : УФИМБ, 1997. – 408 с.
9. Борисова Т. Д. Кооперативный менеджмент : состояние и направления совершенствования / Т. Д. Борисова. – Новосибирск : Сиб. ун-т потреб. кооперации, 2005. – 19 с.
10. Брітченко І. Г. Маркетингове забезпечення плодоовочевого ринку / І. Г. Брітченко // Науковий вісник ПУСКУ. Серія : Економічні науки. – 2009. – С. 60–62.
11. Вагнер Г. Основы исследования операций / Г. Вагнер; [пер. с англ. В. Алтаева]. – М. : Мир, 1973. – 486 с.
12. Валуев С. А. Организационное обеспечение систем управления научными исследованиями ВУЗа / С. А. Валуев. – М. : Высшая школа, 1983. – 112 с.

13. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління / Р. В. Варічева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7–8. – С. 60–68.
14. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
15. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: [навч. посіб.] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-ге вид.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
16. Вахитов К. И. Кооперация: теория, история, практика: Избранные изречения, факты, материалы, комментарии / К. И. Вахитов – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2004. – 557 с.
17. В. Гончаренко: «Візит до Білорусі показав, що ми на вірному шляху» // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2012. – № 44. – С. 2–4.
18. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпіль : Перун, 2007. – 1736 с.
19. Веснин В. Р. Менеджмент : [учебник] / В. Р. Веснин – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Проспект, 2006. – 504 с.
20. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : [навч. посіб.] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : КОНДОР, 2002. – 654 с.
21. Виханський О. С. Менеджмент : [учебник] / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – [3-е изд.] – М. : Экономист, 2003. – 528 с.
22. Вітлінський В. В. Моделювання економіки / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
23. Владіміров В. Підвищення якості й ефективності управлінських рішень, прийнятих в організаціях споживчої кооперації / В. Владіміров // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2004. – № 27. – С. 23–24.
24. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : [підручник] / А. В. Войчак. – К. : – КНЕУ, 1998. – 268 с.
25. Волошин А. Про посилення стимулювання участі пайовиків у господарсько-фінансовій діяльності споживчих товариств, споживспілок / А. Волошин // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – С. 4–5.
26. Волченская Т. В. Компьютерная математика. Ч. 2. Теория графов / Т. В. Волченская, В. С. Князьков. – Пенза : Пенз. Ун-т, 2002. – 101 с.
27. Галузева угода між правлінням Укоопспілки та президією ЦК профспілки працівників споживчої кооперації України на 2007–2009 роки: затв. Постановою Центрального комітету профспілки

- працівників споживчої кооперації від 14.12.2006 р. № 413 // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – С. 2–13.
28. Гелей С. Д. Теорія та історія кооперації : [підручник] / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.
  29. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учебник] / И. Н. Герчикова – [3-е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
  30. Грещак М. Г. Внутрішній механізм підприємства : [навч. посіб.] / Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. ; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
  31. Гріфін В. Основи менеджменту : [підруч.] / В. Гріфін, В. Яцура : пер. з англ. Д. Олесневич, О. Дадацька, О. Олесневич та ін. : наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів. – БаК, 2001. – 624 с.
  32. Дідківська Л. І. Розвиток конкуренції у сфері товарного обігу / Л. І. Дідківська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7. – С. 25–31.
  33. Дідківська Л. І. Сучасний розвиток конкурентного середовища ринку споживчих товарів України / Л. І. Дідківська // Банківська справа. – 2009. – № 2. – С. 48–67.
  34. Дем'янишин В. Г. Бюджетний механізм держави: сутність та роль у регулюванні соціально-економічних процесів / В. Г. Дем'янишин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 11. – С. 2–10.
  35. Дзеверіна К. С. Адаптація системи управління споживчої кооперації до ринкового середовища / К. С. Дзеверіна // Регіональні перспективи. – 2004. – С. 338–340.
  36. Дикань Н. В. Менеджмент: [навч. посіб.] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
  37. Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
  38. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [учеб. пособ.] / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
  39. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний]. – Т. 1. – К. : Академія, 2001. – 864 с.
  40. Економіка підприємства : [підручник] / [Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін.]; за заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів : Новий Світ-2000, 2004. – 680 с.

41. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний ]. – Т. 2. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
42. Жажбю М. Иерархический кластерный анализ и соответствие / М. Жажбю – М. : Финансы и статистика, 1988. – 342 с.
43. Заблодська І. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку / І. Заблодська, В. Максимов // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 38–39.
44. Завадський Й. С. Менеджмент: у 3-х т.: [підручник] / Й. С. Завадський. – Т. 2. – К. : Європейський ун-т, 2002. – 640 с.
45. Зміни і доповнення до Положення про спеціальний фонд кооперативних виплат: затв. постановою шостих зборів дев'ятнадцятого скликання від 12.11.2008 р. // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2008. – С. 30.
46. Ильин А. И. Планирование на предприятии: [учеб. пособие] / А. И. Ильин. – Минск. : Новое знание, 2000. – 312 с.
47. Іванюта С. М. Антикризове управління : [навч. посіб.] / С. М. Іванюта. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 288 с.
48. Іванюта С. М. Антикризіві заходи в підприємствах АПК : [монографія] / С. М. Іванюта. – Полтава : ПДАА, 2003. – 299 с.
49. Івченко І. Ю. Економічні ризики : [навч. підручник] / І. Ю. Івченко. – К. – Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
50. Клименко О. И. Механизм социального управления в системе потребительской кооперации: методология, особенности формирования, эффективность: автореф. дис. на соискание ученой степени д. э. н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О. И. Клименко. – Белгород, 2001. – 43 с.
51. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : [учеб.] / В. И. Кнорринг. – 3-е изд. – М. : Норма, 2004. – 544 с.
52. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах: [учеб. пособие] / М. В. Колокнева. – М. : Проспект, 2006. – 280 с.
53. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А. и др.]. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
54. Коноплицкий В. А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний / В. А. Коноплицкий, Г. І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
55. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою / [Коюда В. О., Лепейко Т. І., Потьомкін С. К. і ін.] ; за заг. ред. В. О. Коюда. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 416 с.

56. Коротков Э. М. Концепция менеджмента : [учеб. пособие] / Э. М. Коротков – М. : ДеКА, 1998. – 304 с.
57. Коюда П. М. Моделювання економічної динаміки: [навч.-метод. посіб.] / Коюда П. М., Новожилова М. В., Чуб І. А. – Харків : Компанія СМІТ, 2006. – 140 с.
58. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : [учебник] / М. И. Круглов . – К. : Рус. деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
59. Кубко Є. Б. Координація // Юридична енциклопедія : в 6 т. – К. : Укр. енцикл., 2001. – Т. 3. – С. 345.
60. Куценко А. В. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 215 с.
61. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений: [учеб.] / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 296 с.
62. Ластенко А. В. Основы управления внутренним хозяйственным механизмом предприятия / А. В. Ластенко, Е. М. Зайцева // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1 – С. 11–16.
63. Линовицька С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 49–57.
64. Лунев А. Е. Теоретические проблемы государственного управления / А. Е. Лунев. – М. : Наука, 1974. – 248 с.
65. Місюкевич В. І. Шляхи вдосконалення розвитку споживчої кооперації України / В. І. Місюкевич, Н. І. Михайлюкова, М. М. Хурса // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2006. – С. 23–24.
66. Майкл Е. Потер. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Е. Потер Майкл; [пер. с англ. ]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
67. Малафеева А. А. Концептуальное и математическое моделирование управления в сложных системах / А. А. Малафеева // Радіоелектроніка, інформатика, управління. –1999. – № 1. – С. 127–130.
68. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования / Нэреш К. Малхотра; [пер. с англ. А. О. Старостиной, В. А. Кравченко]. – [4-е изд.]. – М. : Вильямс, 2007. – 1200 с.
69. Мандель И. Д. Кластерный анализ / И. Д. Мандель – М. : Финансы и статистика, 1988. – 176 с.

70. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: [навч. посіб.] / І. А. Маркіна. – К. : НМЦ Укоопосвіта, 2000. – 268 с.
71. Маркетинг підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / [за ред. М. А. Окдандер]. – Одеса : Автограф, 2005. – 278 с.
72. Маркіна І. А. Ринкові особливості менеджменту споживчої кооперації України / І. А. Маркіна // Регіональні перспективи. – 1999. – № 4. – С. 79–81.
73. Маркс К. Сочинения. – Т. 30 / К. Маркс, Ф. Энгельс – [2-е изд.]. – М. : Госполитиздат, 1963. – с. 345.
74. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : [підруч.] / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
75. Машина Н. І. Математичні методи в економіці : [навч. посіб.] / Н. І. Машина. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 148 с.
76. Менеджмент організацій: [підручник] / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
77. Менеджмент : [ученик для вузов ] / М. М. Максимцов, А. В. Игнатъева, М. А. Комаров и др. ; под. ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъева. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 343 с.
78. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. М. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
79. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.] – М. : Дело ЛТД, 2002. – 704 с.
80. Мескон М. Основы менеджмента // М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
81. Міценко Н. Г. Проблеми ефективного розвитку споживчої кооперації в умовах сучасного ринку / Н. Г. Міценко // Науковий вісник: зб. наук.-техн. праць. – Випуск 16.7. – Львів : НЛТУУ, 2006. – С. 238–242.
82. Моделирование экономической динамики: [учеб. пособие] / [Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, О. Ю. Полякова и др.]. – Харьков : ИНЖЭК, 2004. – 244 с.
83. Модин А. А. Организация и управление производственным процессом на промышленном предприятии / А. А. Модин, Е. Г. Яковенко. – М. : Наука, 1972. – 296 с.
84. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: [підручник] / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : КНТЕУ, 2002. – 371 с.

85. Неєжсал Г. Т. Споживча кооперація поліпшує умови життя селян: в об'єктиві регіональної преси. Огляд статей обласних газет / Г. Т. Неєжсал // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2005. – № 11. – С. 6.
86. Нейкова Л. І. Механізм управління підприємством / Л. І. Нейкова // Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 139–142.
87. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій / Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. – К. : УВПК ЕксОб, 2001ю – 392 с.
88. Ніколенко С. С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : [монографія] / С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 . – 153 с.
89. Новак В. О. Інформація як конкурентна перевага підприємства / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, М. Г. Луцький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 36–39.
90. Организационная структура предприятий / [Д. Г. Коноков, М. А. Рожков, А. О. Смирнов и др.] – [2-е изд.]. – М. : ИСАРП, 1999. – 176 с.
91. Осипов Ю. М. Хозяйственный механизм государственно-монополистического капитализма. Т. 1 / Ю. М. Осипов. – М. : Московский ун-т, 1987. – 400 с.
92. Основи кооперації : [навч. посіб.] / С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей, Я. А. Гончарук, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2004. – 470 с.
93. Основы менеджмента : [учеб. для вузов] / [Вачугов Д. Д., Березкина Т. Е., Кислякова Н. А. и др.] ; под. ред. Д. Д. Вачугова – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с.
94. Осовська Г. В. Економічний словник / Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
95. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с.
96. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [підручник] / Г. В. Осовська. – [3-є вид.]. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
97. Офіційний сайт Інтернет університету інформаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.intuit.ru/departament/database/datamining/9/](http://www.intuit.ru/departament/database/datamining/9/).
98. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2006. – 276 с.
99. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців / Ю. І. Палеха. – [3-є вид.]. – К. : Європейський ун-т, 2003. – 217 с.

100. Пантелеймоненко А. О. Аграрна кооперація в Україні: теорія і практика : [монографія] / А. О. Пантелеймоненко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 347 с.
101. Пантелеймоненко А. О. Становлення кооперації в українському селі: історико-економічні аспекти : [монографія] / А. О. Пантелеймоненко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. – 227 с.
102. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В. В. Пастухова – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
103. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Піддубна Л. І. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
104. Половинкина А. И. Хозяйственный механизм управления развитием промышленных предприятий / А. И. Половинкина // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 62. – С. 39–41.
105. Положення про громадське майно (основні засоби) споживчої кооперації України // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – № 10. – С. 1–24.
106. Положення про кооперативні виплати членам споживчих товариств за придбання товарів в об'єктах роздрібної торгівлі та харчування споживчої кооперації України: затв. постановою третіх зборів Ради Укоопспілки дея'ятнадцятого скликання 25 січня 2006 року // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – С. 12–18.
107. Положення про майнові сертифікати на право на пай (частку) в майні споживчого товариства системи Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки) // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – № 12. – С. 11–19.
108. Положення про спеціальний фонд кооперативних виплат : затв. постановою других зборів Ради Укоопспілки дея'ятнадцятого скликання 23 лютого 2005 року // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – № 17. – С. 1–11.
109. Примірний Статут споживчого товариства / Україна. ЦССТ. – К. : Укоопспілка, 2001. – 10 с.
110. Примірний Статут споживчого товариства // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2001. – С. 1–10.
111. Примірний статут споживчого товариства: затв. 19.12.2000 р., зі змінами та доп. від 24.01.2007 р. // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – № 28. С. 1–24.
112. Про заходи з підготовки і проведення звітів і виборів органів управління і контролю кооперативних організацій Укоопспілки



- у 2008–2009 роках: постанова п'ятих зборів Ради Укоопспілки дев'ятого скликання // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2007. – С. 33.
113. Програма завершення розмежування і закріплення власності в споживчій кооперації України (Укоопспілки) // ВІСТІ. Діловий випуск. – 9/3/2007. – С. 1–24.
114. Програма завершення розмежування і закріплення власності в споживчій кооперації України (Укоопспілки): затв. четвертими зборами Ради Укоопспілки дев'ятого скликання 24.01.2007 року // ВІСТІ. Діловий випуск. – 23/ 2/2007. – № 8. – С. 1–24.
115. Програма завершення розмежування і закріплення власності в споживчій кооперації України (Укоопспілки) // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2/3/2007. – С. 1–24.
116. Райзберг Б. А. Управление экономикой : [учебник] / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 1999. – 784 с.
117. Римарська Н. І. Пріоритети та механізм адаптації споживчої кооперації України до ринкових умов (соціально-економічний та податковий аспекти): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Н. І. Римарська. – Львів, 2004. – 21 с.
118. Ринкова орієнтація споживчої кооперації України : [монографія] / [В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, Г. І. Башнянин та ін.]. – Львів : Кооп-освіта, 1999. – 366 с.
119. Роббинз С. Менеджмент / С. Роббинз, М. Коултер ; пер. с англ. – [8-е изд.]. – М. : Вильямс, 2007. – 1056 с.
120. Рогоза М. Є. Економіко-математична модель механізму управління підприємствами споживчої кооперації / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: зб. наук. пр. – Випуск 1 (14): Економічні науки. – Чернівці, БДФА, 2009. – С. 457–462.
121. Рогоза М. Є. Вплив мотивації і конкурентних переваг на механізм управління / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко // Найновітє науцни постиження – 2009 : материалы за V международна научна практична конференция, (17–25 март 2009 р.). – София : Бял ГРАД-БГ, 2009. – Т. 5. – С. 11–13.
122. Рогоза М. Є. Загальна модель механізму управління ПСК / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко // Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці : матеріали I Міжнародної

- наук.-метод. конф., (1–4 квіт. 2009 р.). – Чернівці : ДрукАрт, 2009. – С. 337–338.
123. Рогоза М.Є. Модель ринково-орієнтованого соціально-економічного механізму управління підприємствами споживчої кооперації / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 248: в 6 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. II. – С. 239–244.
124. Рогоза М.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. ек. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» М. Є. Рогоза. – Донецьк, 2006. – 33 с.
125. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: Соціально-економічні чинники та особливості організації : [монографія] / М. Є. Рогоза. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2005. – 281 с.
126. Рогоза Н. Е. Моделирование социально-экономического механизма управления взаимодействием предприятий / Н. Е. Рогоза, И. А. Сененко // Научовий вісник ПУСКУ. Серія: Економічні науки. – 2009. – №4. – С. 48–52.
127. Розенберг Джерри М. Бизнес менеджмент. Терминологический словарь / Джерри М. Розенберг ; [пер. с англ.] – М. : Инфра-М, 1997. – 464 с.
128. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008. – VI, 826 с.
129. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с.
130. Сасоліна Н. Адаптуватися до ринкових умов: Споживча кооперація / Н. Сасоліна // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2005. – С. 20.
131. Северін О. С. Вдосконалення управління підприємствами на основі маркетингу: Автореферат дис. / О. С. Северін. – Донецьк : Донецький держ. комерційний ін-т, 1998. – 17 с.
132. Семенов А. К. Основы менеджмента : [учебник] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – [5-е изд., перераб. и доп.] – М. : Дашков и К, 2008. – 556 с.
133. Сененко І. А. Алгоритм управління. Дерево рішень. Координація. Техніка управління // Енциклопедія державного управління у 8 т. Т. 2: Методологія державного управління – К. : 2011. А. – С. 30–31, Д. – С. 118–120, К. – С. 259–260, Т. – С. 611–612.

134. Сененко І. А. Використання таксономії при дослідженні механізму управління підприємствами / І. А. Сененко // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф., (8–9 жовт. 2009 р.). – Тернопіль, 2009. – С. 153–156.
135. Сененко І. А. Інформаційне забезпечення як основна складова ефективного механізму управління / І. А. Сененко // Споживча кооперація XXI століття: умови трансформаційних реформ і перспективи розвитку : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., (20–21 листоп. 2008 р.) – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 152–153.
136. Сененко І. А. Конкурентні переваги співпраці підприємств споживчої кооперації / І. А. Сененко // Сучасні макроекономічні проблеми України та шляхи їх вирішення : матеріали Міжнародної наук.-практ. інтернет конф., (24–25 лют. 2009 р.). – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – С. 85–87.
137. Сененко І. А. Концептуальний підхід до формування механізму управління підприємствами кооперації / І. А. Сененко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2008. – № 51. – С. 48–54.
138. Сененко І. А. Моделювання економічного механізму управління ринковою силою підприємств споживчої кооперації / І. А. Сененко // Механізм регулювання економіки : міжнародний науковий журнал. – Суми : СумДУ, 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 198–204.
139. Сененко І. А. Моделювання соціального механізму управління мотивацією / І. А. Сененко // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали IV Міжнародної наук.-теор. конф. молодих учених і студентів, (21–22 трав. 2009 р.). – Донецьк : Донецький національний технічний університет, 2009. – Т. II. – С. 182–184.
140. Сененко І. А. Перспективні напрямки розвитку конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації / І. А. Сененко // Індустрія гостинності в країнах Європи : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., (28 груд. 2007 р. – 2 січ. 2008 р.) – Сімферополь – Ялта: Кримський університет бізнесу, 2008. – С. 98–100.
141. Сененко І. А. Формування механізму управління підприємством / І. А. Сененко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 243: в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. III. – С. 742–747.

142. Сененко І. А. Специфіка формування управління в споживчій кооперації / І. А. Сененко // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., (29–30 жовт. 2008 р.). – Харків : ХПІ, 2008. – С. 37–38.
143. Скляр Г. П. Відносини соціального партнерства та їх розвиток у сфері споживчої кооперації в умовах глобалізації / Г. П. Скляр // Социальная экономика. – 2003. – № 1. – С. 392–396.
144. Скляр Г. П. Економічні умови і протиріччя розвитку споживчої кооперації в перехідній економіці : [монографія] / Г. П. Скляр. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 279 с.
145. Скляр Г. П. Економічні умови відтворення соціального капіталу сфери споживчої кооперації в перехідній економіці / Г. П. Скляр // Социальная экономика. – 2003. – № 4. – С. 90–101.
146. Скляр Г. П. Механізм соціального партнерства та його особливості у сфері торгівлі споживчої кооперації / Г. П. Скляр // Вісник Львівської комерційної академії: Серія економічна. – 2005. – Вип. 19. – С. 170–176.
147. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах): [опорный конспект лекций] / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский – [3-е изд.]. – К. : МАУП, 2003. – 152 с.
148. Словник з теорії організації : [навч. посіб.] / [Бакай С. С., Білун С. О., Світлична А. В. та ін.]; за ред. С. С. Бакай. – Полтава : РВВ ПДАА, 2002. – 146 с.
149. Словник іншомовних слів / [ред. О. С. Мельничук]. – К. : Вища школа. 1974. – 775 с.
150. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / [ред. С. Я. Єрмоленко]. – Харків : Фоліо, 2006. – 623 с.
151. Смирнов Е. С. Таксономический анализ / Е. С. Смирнов – М. : Московский университет, 1969. – 186 с.
152. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле : [учеб. пособие] / М. В. Сорокина. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 480 с.
153. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
154. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.). затверджена ХІХ з'їздом споживчої кооперації України 23 березня 2004 р. – К. – Укоопспілка, 2004. – 62 с.
155. Сытник В. Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями / В. Ф. Сытник, Е. А. Карагодова. – К. : Высшая школа, 1985. – 214 с.

156. Теория системного менеджмента : [учебник] / [Журавлева П. В., Седегова Р. С., Янчевского В. Г. и др.] ; под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
157. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю. Ф. Кравченка. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.
158. Ткаченко В. А. Социально-экономические системы: сущность и механизм управления / В. А. Ткаченко, С. И. Чимшит // Вісник економічної науки України. – 2004. – № 2 (6). – С. 38–48.
159. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
160. Ульяновченко О. В. Зарубіжний досвід розвитку менеджменту як інструменту управління підприємствами / О. В. Ульяновченко // Економіка та держава. – 2007. – №1. – С. 27–30.
161. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: [монографія] / за ред. О. С. Федонін. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
162. Управління розвитком регіону: [навч. посіб.] / [Т. Л. Миронова, О. П. Добровольська, А. Ф. Процай та ін.] – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
163. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г.]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
164. Управление персоналом : [энциклопедия] / под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – VI, с. 554.
165. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / [С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась і ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
166. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов : [учеб.-практ. пособие]. – М. : Интел-Синтез, 1996. – 368 с.
167. Филиальная сеть: развитие и управление / [Домокош Т. В., Киреев В. Г., Кулинич А. И. и др.] ; под. ред. Т. И. Сорокиной. – С.Пб. : Питер, 2007. – 352 с.
168. Філософський енциклопедичний словник / [відп. ред. Шинкарук В. І.]. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.
169. Хміль Ф. І. Менеджмент [підручник] / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа., 1995. – 351 с.
170. Хміль. Ф. І. Теоретичні проблеми управління у споживчій кооперації / Ф. І. Хміль // Вісті ЦССТУ. – 2/11/2006. – С. 5.
171. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф. І. Хміль. – [2-е вид.]. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.

172. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : [підруч.] / Д. Черваньов. – К. : Київський університет, – 2001. – 853 с.
173. Чернявська О. В. Організаційно-економічний механізм регулювання ринку праці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / О. В. Чернявська. – К., 2009. – 32 с.
174. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
175. Шварцман Н. И. Формирование механизма управления муниципальной собственностью в условиях рыночных отношений: дис.... кандидата экон. наук: 08.00.05 / Николай Исхильевич Шварцман. – М., 2001. – 178 с.
176. Шегда А. В. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 1998 – 512 с.
177. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: [учеб. пособ.] / П. В. Шеметов, Л. Е. Черникова, С. В. Петухова. – 2-е изд. Стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 406 с.
178. Щепак І. А. Вплив факторів на формування організаційних форм управління організації / І. А. Щепак // Стратегія розвитку України в глобальному середовищі : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. – Сімферополь : Кримського університету бізнесу, 2007. – С. 63–64.
179. Экономическая кибернетика : [учеб. пособие] / Ю. Г. Лысенко, П. В. Егоров, Г. С. Овечко, В. Н. Тимохин. – Донецк : Юго-Восток, 2004. – 516 с.
180. Энциклопедический словарь бизнесмена: менеджмент, маркетинг, информатика / под. общ. ред. М. И. Молдованова. – К. : Техника, 1993. – 856 с.
181. Ясин Г. Е. Теория информации и экономические исследования. – М. : Статистика, 1970. – 112 с.
182. Donnelly James H. Fundamentals of Management / James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – 8 edition. – Boston : Irwin, 1992. – 840 p.
183. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Collins, 1993. – 249 p.
184. Knuth D. The Art of Computer Programming, Volume 2: Seminumerical Algorithms / D. Knuth. – 3rd, Addison–Wesley, 1997.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Розвиток організації управління як наукової дисципліни  
[176, с. 54]

Наукові школи	Уявлення про об'єкт управління	Головна складова об'єкту управління	Вклад у методологію управління	Критерій оцінки результативності управління
Наукового управління	Виробничий комплекс	Трудовий процес. Працівник як виробничий чинник	Методи аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правила підбору робітників	Зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації
Адміністративна (класична)	Підприємство	Управлінський процес	Принципи функціонального розподілу праці, моделі лінійної і штабної оргструктур управління	Рентабельність виробництва
Поведінкових стосунків	Підприємство як соціальна система	Людський фактор. Працівник як соціальний чинник	Соціально-психологічний інструментарій, використання прийомів науки психології і соціології в управлінні людськими відносинами	Підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників

*Продовж. дод. А*

<b>Наукові школи</b>	<b>Уявлення про об'єкт управління</b>	<b>Головна складова об'єкту управління</b>	<b>Вклад у методологію управління</b>	<b>Критерій оцінки результативності управління</b>
<b>Кількісного підходу</b>	Сукупність процесів управління і виробництва	Процес управління	Методи моделювання процесів управління, розробки управлінських рішень	Ефективність управління
<b>Процесного підходу</b>	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління	Виробничий і управлінський процеси	Методологія проектування АСУ	Ефективність управління
<b>Системного підходу</b>	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Універсальні поняття і методи дослідження об'єктів з урахуванням внутрішнього різноманіття, цілісності, органічного взаємозв'язку їх елементів і зовнішньої середовища: методологія стратегічного управління	Розробка і реалізація глобальної стратегії підприємства
<b>Ситуаційного підходу</b>	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкту в мікро- і макросередовищі	Операційний підхід до аналізу і розробки рішень	Критерії глобальної оптимізації



## Додаток Б

### Вклад в сучасну науку менеджменту різних шкіл і підходів [176, с. 55]

Науковий напрям і ключове положення концепції	Основні ідеї, використовувані в сучасному менеджменті
<i>Науковий менеджмент і класична адміністративна школа</i>	
Наукові принципи.	Науковий підхід до менеджменту і принципи управління.
Рационалізація виконання робіт.	Аналіз способів виконання робіт із метою вдосконалення.
Розподіл праці в управлінні	Оплата праці як найважливіший елемент мотивації працівників
<i>Школа людських відносин і школа поведінкових наук</i>	
Колектив як особлива соціальна група.	Використання в менеджменті чинників комунікацій, групової динаміки, мотивації і лідерства.
Міжособові стосунки як чинник зростання ефективності й потенціалу кожного працівника	Дослідження поведінки людей в організаціях. Відношення до членів організації як до активних людських ресурсів
<i>Кількісний підхід</i>	
Використання методів кількісних досліджень, моделювання і ЕОМ	Використання кількісних вимірів при ухваленні рішень. Використання інформаційних систем управління і комп'ютерної техніки
<i>Системний і ситуаційний підходи</i>	
Взаємодія і взаємозалежність усіх компонентів організації.	Розгляд організації як системи, що складається із взаємозв'язаних елементів.
Виявлення і облік ситуаційних змінних зовнішнього оточення	Значення зовнішнього оточення і зворотного зв'язку для досягнення успіху організації. Ухвалення управлінських рішень на основі виявлення всієї сукупності ситуаційних чинників

## Додаток В

### Оптимізація графічної моделі соціально-економічного механізму управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації за матричним методом

Оптимізацію графічної моделі можна здійснити за допомогою методу розбиття графа на максимальні сильно зв'язні підграфи по матрицях досяжності і контрдосяжності наступним чином [26, с. 51–53].

1. По матриці суміжності будується матриця досяжності  $R$ . Використовуючи операцію транспонування, знаходимо матрицю контрдосяжності  $Q$ .

2. Знаходиться матриця,  $C = \{C_{ij}\}$   $i, j = 1, 2, 3, \dots, n$ , де  $n$  – число вершин початкового графа, а кожний елемент,  $C_{ij} = r_{ij} \wedge G_{ij}$  тобто матриця  $C$ , отримується поелементним логічним множенням матриць  $R$  і  $Q$  :  $C = R \wedge Q$ .

3. Елементи, що мають однакові рядки і стовпці в матриці  $C$  групуємо перестановкою рядків і стовпців, отримуємо блокову діагональну матрицю  $C_b$ , де кожна група елементів і є максимальний сильно зв'язний підграф.

Як впливає з визначення матриці  $R$  [26, с. 25], щоб розбити граф на максимально зв'язні слід знайти для кожної вершини пряме транзитивне замикання. Якщо деяким  $x_j$  вершина графа входить у транзитивне замикання  $T^+(x_i)$ , то елемент матриці  $R$   $r_{ij}=1$ . Отримані таким чином матриці  $R$  і  $Q$  показані на табл. Д.1 і табл. Д.2 додатка Д. У результаті логічного множення отримали матрицю  $C$  (табл. Д.3 додатка Д), в якій знаходимо однакові рядки. Для вершини  $x_1$  рядок збігається з другим, третім, четвертим, шостим, сьомим і восьмим. Отже, вершини  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_6, x_7, x_8$  групуємо разом, і вони складають перший виділений підграф  $S_2$ . Вершина  $x_5$  складають другий виділений підграф  $S_1$ , а вершина  $x_9$  – третій виділений підграф  $S_3$ .



Наукове видання

**РОГОЗА** Микола Єгорович

**СЕНЕНКО** Інна Анатоліївна

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМИ, МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ  
ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ**

Монографія

Головний редактор *М. П. Гречук*  
Комп'ютерна верстка *Е. П. Чепелева*

*Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 5,8*  
*Тираж 300 прим. Зам. № 033/516.*

*Видавець і виготовлювач*  
*Вищий навчальний заклад Укоопспілки*  
*«Полтавський університет економіки і торгівлі»,*  
*кімн. 115, вул. Коваля, 3, Полтава, 36014; ☎ (0532) 50-24-81*

*Свідцтво про внесення до Державного реєстру видавців,*  
*виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.*